

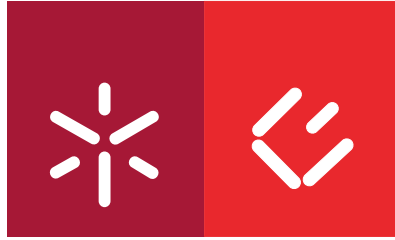


**Learning Organizations: As práticas de gestão
de recursos humanos e o papel da cultura
organizacional**

José Manuel Pereira Osório



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

José Manuel Pereira Osório

**Learning Organizations: As práticas de gestão
de recursos humanos e o papel da cultura
organizacional**

Dissertação de Doutoramento em Ciências Empresariais
Área de Organização e Políticas Empresariais

Trabalho efectuado sob a supervisão do
Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso

Janeiro de 2009

Declaração

José Manuel Pereira Osório, endereço electrónico:
josemanuelosorio@gmail.com, telefone: 225407160/917296884, bilhete de
identidade número: 983533/4

Título tese:

Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da
cultura organizacional.

Orientador:

Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso

Ano de conclusão: 2009

Designação do ramo de conhecimento do Doutoramento:

Ciências Empresariais - Área de Organização e Políticas Empresariais

É autorizada a reprodução integral desta tese apenas para efeitos de
investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se
compromete;

Universidade do Minho, de Janeiro de 2009

Assinatura:

AGRADECIMENTOS

Um projecto de doutoramento caracteriza-se, particularmente, por ser um trabalho individual e solitário onde a dúvida aflora, talvez a maior parte das vezes, aliada á determinação. No entanto, a dissertação que aqui se apresenta não seria concluída se não tivesse a participação empenhada de instituições e pessoas a quem muito fico a dever e a quem agradeço.

É, desde logo, o caso dos responsáveis das oito empresas que me franquearam as suas portas. Para preservar a confidencialidade as empresas são apresentadas com denominações fictícias: ÁguiaReal, AntenAzul, EngiPower, GrouTour, HighMemo, HotWater, Leaders e Oceânica. A todos obrigado.

Obrigado também às Dras. Fernanda Mariz e Norberta Lima pela ajuda dispensada no estudo experimental do questionário aplicado nesta investigação e à Prof.^a Doutora Regina Leite pela disponibilidade para partilhar conhecimentos e pelas sugestões concedidas.

Também agradeço ao grupo de investigadores participantes nos Seminários de Organização e Políticas Empresariais da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho os debates proporcionados e as opiniões transmitidas.

Obrigado à minha actual Escola, o Instituto Superior de Engenharia do Porto, pelo apoio financeiro concedido, e aos colegas da Secção de Gestão por me haverem acolhido e apoiado.

Um reconhecimento especial ao Prof. Doutor Cabral-Cardoso, orientador da dissertação, sublinho a inspiração pelo rigor, mas também os ensinamentos, a disponibilidade, o estímulo e a confiança, pois sem esses impulsos seria difícil chegar ao fim.

Agradeço também aos meus amigos.

Finalmente, mais do que agradecer, dedicar este trabalho de investigação à Maria Manuel minha mulher e aos nossos filhos Nuno e Ana, que me incentivaram, ajudaram e fizeram acreditar que era possível.

RESUMO

No debate que vem sendo travado à volta da aprendizagem organizacional, as organizações aprendentes emergem como entidades a quem o conhecimento fornece o fermento indispensável ao cumprimento da sua função teleológica. No entanto, a revisão da literatura mostra que são escassos os estudos sobre o efeito das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações aprendentes. A pesquisa que desenvolvemos assentou nas respostas contidas em 426 questionários válidos provenientes de quadros de oito empresas (seis internacionais e duas nacionais) e foi complementada com diversa documentação e entrevistas efectuadas aos seus directores de recursos humanos. O estudo visa responder a três questões: i) saber se existem organizações deste tipo a operar em Portugal; ii) conhecer a relevância do papel da gestão de recursos humanos nas organizações aprendentes; e iii) examinar se a cultura organizacional controla o efeito das práticas de gestão de recursos humanos nessas organizações. Foram realizadas análises estatísticas (test-*t*, ANOVA e MANOVA) para examinar os efeitos das práticas de gestão de recursos humanos e da cultura organizacional na percepção do perfil de organização aprendente. Os estudos psicométricos referenciados confirmam que grande parte dos profissionais das empresas estudadas percepciona-as como organizações aprendentes. A regressão múltipla evidenciou o poder explanatório de quatro práticas de gestão de recursos humanos: *formação e desenvolvimento*; *partilha da informação e conhecimento*; *participação e envolvimento*; e *compensação e reconhecimento* no perfil de organização aprendente. O efeito moderador que a cultura *adhocrática* exerce na prática de compensação e reconhecimento nas oito empresas estudadas também emergiu da análise multivariável. Em suma, o presente estudo oferece a sua quota-parte para o debate em torno da importância da gestão de recursos humanos para o sucesso das organizações aprendentes asseverando que práticas de gestão de recursos humanos como *partilha da informação e conhecimento* e *envolvimento e participação*, desempenham papel positivo na afirmação dessas organizações.

ABSTRACT

This study builds on the current debate about learning organizations. It appears to be a shortage of empirical research relating learning organizations with their adopted Human Resource (HR) practices, and organizational culture. Our research took place at eight companies running in Portugal (six were multinationals and the other two Portuguese-owned). Overall, 426 questionnaires were completed by top and middle managers. The data obtained from the questionnaires was complemented by internal documentation and interviews with the human resource managers of these companies.

The study addresses the three following research questions: i) are there learning organizations among the firms operating in Portugal?; ii) can HR practices predict the emergence of learning organizations and what are the practices most likely to be adopted by learning organizations?; iii) what is the role of organizational culture in developing of learning organizations?.

Statistical analyses of the data show that most respondents perceive their companies as learning organizations. The data also suggest that some HR practices (*training and development, information and knowledge sharing, involvement and participation and compensation and rewards*), predict organizational behaviour as learning organizations. In addition, the development of an *adhocratic* cultural type seems to play a moderating role in the effect of compensation and rewards practices on the learning organization environment at the eight companies under study.

This study contributes to the debate on the impact of HR practices on the success of learning organizations. In addition, this research underlines the significant role that *information and knowledge sharing* and *involvement and participation* play in the process of becoming learning organizations.

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Objectivos do estudo.....	3
1.2. Estrutura do trabalho.....	6
 CAPÍTULO 2. LEARNING ORGANIZATIONS	8
2.1. Conceito de <i>learning organization</i>	11
2.1.1. Aprendizagem organizacional	11
2.1.2. Dinâmica entre aprendizagem organizacional e organização aprendente	19
2.1.3. Afirmação da organização aprendente.....	23
2.1.4. Organização aprendente como forma particular de organização.....	25
2.1.5. Metáforas na explicação da organização aprendente.....	28
2.1.6. Aptidão organizacional para aprender	29
2.1.7. Regresso a Senge	33
2.1.8. Níveis de aprendizagem: individual, grupal e organizacional.....	34
2.1.9. Tipos de aprendizagem: adaptativa, antecipativa e activa.....	35
2.2. Barreiras à criação de organizações aprendentes.....	36
2.3. Organizações aprendentes em Portugal	38
2.4. Nota final	40
 CAPÍTULO 3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	42
3.1. Conceito de gestão de recursos humanos	42
3.2. Influência da gestão japonesa no ocidente.....	46
3.3. Modelos <i>hard</i> e <i>soft</i> de gestão de recursos humanos.....	47
3.4. Capital humano	49
3.5. Estratégia (s) de gestão de recursos humanos.....	50
3.5.1. Perspectiva universalista e as organizações aprendentes.....	53
3.5.2. Abordagem configuracional	55
3.5.3. Perspectiva dos recursos	56
3.5.4. Arquétipos (perspectiva arquitectural).....	58

3.5.5. Modelo do ciclo de vida do conhecimento	60
3.5.6. Gestão contingencial de recursos humanos	62
3.5.7. Sistemas de trabalho de elevado desempenho	62
3.6. Perspectiva contingencial ou melhores práticas? Uma escolha não mutuamente exclusiva.....	63
3.7. Gestão de recursos humanos no contexto organizacional	65
3.7.1. Cultura organizacional	65
3.7.2. Comunidades de prática internas	68
3.7.3. Organizações aprendentes.....	68
3.8. Gestão de recursos humanos em Portugal	71
3.9. Práticas de gestão de recursos humanos nos estudos da “ <i>Cranet</i> ”	73
3.10. Nota final	75

CAPÍTULO 4. CULTURA ORGANIZACIONAL.....78

4.1. Cultura de aprendizagem	79
4.2. Tipologias culturais.....	83
4.3. Os valores no estudo da cultura organizacional.....	86
4.4. Quadro de valores competitivos	88
4.4.1. Cultura de clã ou de relações humanas	93
4.4.2. Cultura <i>adhocrática</i> ou de sistemas abertos	95
4.4.3. Cultura de mercado	96
4.4.4. Cultura hierárquica	96
4.5. Quadro de valores competitivos e organizações aprendentes.....	97
4.6. Quadro de valores competitivos e gestão de recursos humanos	98
4.7. Estudos sobre cultura em organizações portuguesas	99
4.8. Nota final	100

CAPÍTULO 5. OBJECTIVOS DO ESTUDO, MODELO DE ANÁLISE E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES.....101

5.1. Objectivos do estudo.....	101
5.2. Modelo de análise	105
5.2.1. Variável dependente (organização aprendente).....	108

5.2.2. Variável independente (práticas de gestão de recursos humanos).....	109
5.2.3. Cultura organizacional: acção moderadora ou mediadora?	110
5.3. Formulação de hipóteses.....	112
5.3.1. Organizações aprendentes.....	113
5.3.2. Práticas de gestão de recursos humanos	113
5.3.3. Cultura – valores culturais	119
 CAPÍTULO 6. METODOLOGIA	124
6.1. Questionário.....	124
6.2. Primeiro pré – teste	126
6.3. Segundo pré – teste	127
6.4. Instrumento e medidas usadas	128
6.5. Empresas participantes	132
6.5.1. HighMemo	133
6.5.2. AntenAzul	135
6.5.3. Leaders.....	136
6.5.4. HotWater.....	138
6.5.5. GrouTour	140
6.5.6. Oceânica.....	141
6.5.7. EngiPower.....	143
6.5.8. ÁguiaReal	145
6.6. Entrevistas com os directores de recursos humanos	146
6.7. Amostra.....	147
6.7.1. Caracterização e selecção da(s) amostra(s)	147
6.7.2. Procedimentos.....	148
6.7.3. Taxa de retorno	149
6.8. Respondentes	150
6.8.1. HighMemo	151
6.8.2. AntenAzul	152
6.8.3. Leaders.....	152
6.8.4. HotWater.....	153
6.8.5. GrouTour	154

6.8.6. Oceânica.....	154
6.8.7. EngiPower.....	155
6.8.8. ÁguiaReal	156
CAPÍTULO 7. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ...	157
7.1. Análise de componentes principais.....	157
7.2. Características das empresas.....	165
7.2.1. Empresa	165
7.2.2. Estatuto da empresa	168
7.2.3. Dimensão	170
7.3. Percepção dos respondentes.....	174
CAPÍTULO 8. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	181
8.1. Escala de cultura organizacional.....	182
8.2. Análise de componentes principais.....	183
8.3. Cultura (tipos de cultura) e gestão de recursos humanos.....	188
8.4. Características das empresas.....	190
8.4.1. Empresa	190
8.4.2. Estatuto da empresa	193
8.4.3. Dimensão	195
8.5. Percepção dos respondentes.....	198
CAPÍTULO 9. PERFIL DE ORGANIZAÇÃO APRENDENTE.....	203
9.1. Análise de componentes principais.....	204
9.2. Determinantes do perfil da organização aprendente.....	209
9.2.1. Empresa	209
9.2.2. Estatuto da empresa	211
9.2.3. Dimensão	212
9.3. Percepção dos respondentes.....	214
9.4. Práticas de gestão de recursos humanos	216
9.4.1. Efeitos preditivos na totalidade das empresas	217
9.4.2. Efeitos preditivos nas empresas multinacionais	219

9.4.3. Efeitos preditivos nas empresas nacionais.....	221
9.5. Efeito moderador da cultura organizacional (tipos de cultura).....	222
9.5.1. Totalidade das empresas	224
9.5.2. Empresas multinacionais	226
9.5.3. Empresas nacionais.....	228
9.6. Efeito mediador da cultura organizacional (tipos de cultura).....	229
9.6.1. Totalidade das empresas	230
9.6.2. Empresas multinacionais	232
9.6.3. Empresas nacionais.....	232
 CAPÍTULO 10. DISCUSSÃO	233
10.1. Organizações aprendentes.....	234
10.2. Práticas de gestão de recursos humanos	238
10.3. Cultura organizacional (tipos culturais).....	251
 CAPÍTULO 11. CONCLUSÕES.....	257
11.1. Relevância para a gestão.....	262
11.2 Limitações do estudo e sugestões para futura investigação.....	266
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	269
 ANEXOS.....	305

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Aprendizagem e renovação nas organizações	15
Figura 2.2. Estilos de aprendizagem de Yeung <i>et al.</i>	31
Figura 2.3. Matriz de diferenças entre estados membros por <i>cluster</i> organizacional (percentagem de empregados)	39
Figura 3.1. Quadro dos valores competitivos da gestão de recursos humanos.....	67
Figura 4.1. Características de cultura de aprendizagem	80
Figura 4.2. Quadro espacial de Quinn & Rohrbaugh	90
Figura 4.3. Quadro de valores competitivos de cultura	94
Figura 5.1. Modelo de análise 1: cultura organizacional como variável moderadora	106
Figura 5.2. Modelo de análise 2: cultura organizacional como variável mediadora	107
Figura 8.1. Fragmento do IACO – distribuição forçada	182

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 6.1. Taxa de devolução de questionários	150
Quadro 7.1. Componentes principais da escala ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’	159
Quadro 7.2. Estrutura factorial da sub escala ‘Formação e desenvolvimento’	160
Quadro 7.3. Estrutura factorial da sub escala ‘Partilha da informação e conhecimento’	161
Quadro 7.4. Estrutura factorial da sub escala ‘Envolvimento e participação’	161
Quadro 7.5. Estrutura factorial da sub escala ‘Compensação e reconhecimento’	162
Quadro 7.6. Matriz de inter-relações entre ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’	164
Quadro 7.7. Efeito da empresa na percepção das ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’	166
Quadro 7.8. Efeito do estatuto das empresas na percepção das ‘Práticas de gestão de recursos humanos’	168
Quadro 7.9. Efeito do número de trabalhadores na percepção das ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’	171
Quadro 7.10. Efeito do volume de negócios na percepção das ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’	173
Quadro 7.11. Efeito do sexo na percepção das ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’	174
Quadro 7.12. Efeito da idade na percepção das ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’	175
Quadro 7.13. Efeito da antiguidade na percepção das ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’	176
Quadro 7.14. Efeito da filiação organizacional na percepção das ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’	178
Quadro 8.1. Componentes principais da escala ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura)	184

Quadro 8.2. Estrutura factorial da sub escala tipo de cultura de ‘Clã/relações humanas’	185
Quadro 8.3. Estrutura factorial da sub escala tipo de cultura de ‘Adhocracia/sistemas abertos’	186
Quadro 8.4. Estrutura factorial da sub escala tipo de cultura Racional	186
Quadro 8.5. Estrutura factorial da sub escala tipo de cultura ‘Hierárquico’	187
Quadro 8.6. Matriz de inter-relações entre ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura) e correlações destas com as práticas de gestão de recursos humanos	189
Quadro 8.7. Efeito da empresa na percepção da ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura)	191
Quadro 8.8. Efeito do estatuto da empresa na percepção da ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura)	194
Quadro 8.9. Efeito do número de trabalhadores na percepção da ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura)	195
Quadro 8.10. Efeito do volume de negócios na percepção da ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura)	197
Quadro 8.11. Efeito da idade na percepção da ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura)	198
Quadro 8.12. Efeito da categoria na percepção da ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura)	199
Quadro 8.13. Efeito da antiguidade na percepção da ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura)	200
Quadro 8.14. Efeito da filiação organizacional na percepção da ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura)	201
Quadro 9.1. Componentes principais da escala ‘Perfil de Organização Aprendiz’	205
Quadro 9.2. Matriz de correlações entre as variáveis cultura organizacional, práticas de gestão de recursos humanos e ‘Perfil de Organização Aprendiz’	208
Quadro 9.3. Efeito da empresa na percepção do ‘Perfil de Organização Aprendiz’	210

Quadro 9.4. Efeito do tipo de empresa na percepção de ‘Perfil de Organização Aprendiz’	211
Quadro 9.5. Efeito do número de trabalhadores na percepção de ‘Perfil de Organização Aprendiz’	212
Quadro 9.6. Efeito do volume de negócios na percepção de ‘Perfil de Organização Aprendiz’	213
Quadro 9.7. Efeito da idade dos respondentes na percepção de ‘Perfil de Organização Aprendiz’	214
Quadro 9.8. Efeito da antiguidade na percepção de ‘Perfil de Organização Aprendiz’	215
Quadro 9.9. Efeito da filiação organizacional na percepção de ‘Perfil de Organização Aprendiz’	215
Quadro 9.10. Variáveis explanatórias para todas as empresas	218
Quadro 9.11. Variáveis explanatórias para as multinacionais	220
Quadro 9.12. Variáveis explanatórias para as nacionais	221
Quadro 9.13. Variáveis significativas (preditivas e presumidas moderadoras)...	224
Quadro 9.14. Efeito moderador do tipo de cultura ‘ <i>Adhocrático</i> ’	225
Quadro 9.15. Variáveis significativas (preditivas e presumidas moderadoras)...	227
Quadro 9.16. Efeito moderador do tipo de cultura ‘ <i>Adhocrático</i> ’	228
Quadro 9.17. Presumidas mediadoras explicativas do ‘Perfil de Organização Aprendiz’	231
Quadro 9.18. Efeito mediador da ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura de Clã e <i>Adhocrático</i>) na preditiva ‘Formação e desenvolvimento’	231

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho decorre já numa fase madura da nossa existência. A vida concedeu-nos simultaneamente a fortuna e a desdita de iniciarmos a actividade empresarial numa organização multinacional norte-americana – no departamento de gestão de pessoal – que tinha acabado de se instalar numa freguesia rural relativamente perto da cidade do Porto. Era um local onde, para além dos campos agrícolas que bordejavam a empresa Texas Instruments, existia uma fábrica do sector têxtil, entretanto encerrada, o aeroporto com os seus habituais bons acessos e, para além disto, nada, ou pouco mais: um café, distante uns quantos quilómetros e, ar puro do campo, sem fumo de fábricas, nem odor a restos de peixe acabados de manipular, nem azáfama de sindicatos. Estávamos então em meados da década de setenta.

O Norte de Portugal era, assim, também beneficiário desta segunda vaga da globalização (Jesuino, 2002), o novo mundo devolvia à Europa o tributo das não desinteressadas descobertas marítimas dos Séculos XV e XVI.

Ainda hoje a incerteza permanece connosco. Ter conhecido esta empresa constituiu graça ou desdita? Ou nem uma coisa nem outra?

Nesta empresa industrial de alta tecnologia não havia doutores, nem engenheiros. Só pessoas com nome próprio. A informação sobre o período do ciclo produtivo estava amplamente divulgada e pressupunha-se que todos, sem excepção, a conheciam. E o mesmo acontecia em relação à concorrência asiática (interna, entre as empresas da companhia e externa, entre a companhia e os demais concorrentes) que já então existia, os objectivos programados haviam sido discutidos e conheciam-se os resultados. As ideias eram acolhidas e premiadas e resolviam-se problemas operacionais trabalhando em equipa. Havia a percepção de que era sadio trabalhar em equipa porque se tinha a experiência de que, organizados dessa forma, se aprendia mais. Parecia que a sinergia funcionava porque a formação trazia novidades, aprender aritmética permitia discutir

propostas com a direcção¹. Finalmente, porque o modo informal de agir modificou também a vida privada de muitas pessoas.

Nos anos oitenta, as novas formas de trabalhar que haviam sido devolvidas do Japão aos Estados Unidos e depois transferidas para a Europa, eram também aqui aplicadas. Era o auge da qualidade total e o comboio também por cá passou (De Noray, 1990). De entre as práticas levadas a efeito, destacamos a participação, a partilha da informação e do conhecimento, a gestão de recompensas – financeira – a reconhecer desempenhos em média no percentil sessenta e cinco e não financeira, como por exemplo o reconhecimento público através do jornal interno. Também os programas de formação e desenvolvimento ajudaram a que trabalhadores com a formação académica básica (quarto ano de escolaridade – antiga quarta classe) preparassem e defendessem incrementos de melhoria nas suas áreas de trabalho, apoiados em orçamentos em que eles próprios calculavam o retorno do capital investido. Este *modus vivendi* organizacional estava adoptado e desenvolvia-se em toda a organização do topo até à base. O *turnover* era baixo, a empresa era produtiva e competia com sucesso no mercado internacional e a polivalência dava os seus primeiros passos. Os resultados dos inquéritos de clima e de satisfação efectuados aos trabalhadores situavam-se em níveis elevados, quando comparados com os resultados das restantes filiais da empresa mãe localizadas na Europa e na Ásia.

A administração acreditava na aprendizagem e na sua generalização pela empresa e havia a percepção de que os trabalhadores também nisso acreditavam. Havia a convicção de que todos os trabalhadores, sem excepção, tinham algo mais a oferecer à empresa do que a actividade inerente às suas funções. Patrick Hagaert, na altura *Chief Executive Officer* da companhia escrevia:

Provavelmente não há maior desperdício na indústria de hoje, do que o de trabalhadores interessados, impedidos por uma gestão insensível, de aplicarem as suas energias e ambições em benefício das companhias para as quais trabalham².

¹ Pensamos nos trabalhadores do fundo da pirâmide.

² Manual do Chefe de Equipa – *Effectiveness Teams Program* – Team Leader Texas Instruments, Portugal página 10.

Em face do que havíamos experimentado, a dúvida surgia-nos. Se esta dinâmica de gestão – se este modo de actuar – funcionava naquela organização porque não se aplicava nas outras? A estratégia da empresa era diferente? Eram as práticas de gestão de recursos humanos que favoreciam este tipo de organizações? E se eram de que tipo de práticas se tratava? Universais? Adaptadas para esta empresa em particular? Práticas próprias de uma determinada indústria? Neste caso, de uma indústria de alta tecnologia? E a cultura organizacional tinha aqui algum papel? Tratavam-se realmente de organizações diferentes? Estávamos perante as organizações excelentes de Peters & Waterman (1982) ou tratavam-se antes das organizações aprendentes de que haveria de se ocupar Peter Senge em 1990?

Perto da viragem do século, a empresa “deslocalizou-se”, sem perturbação, para a Ásia. Não obstante a “deslocalização” ter ocorrido, ou por sua causa, a dúvida permaneceu. Haveria em Portugal empresas assim? E a existirem, qual o papel desempenhado pela gestão de recursos humanos?

1.1. Objectivos do estudo

Desde há muito que os investigadores se vêm preocupando com o tema da aprendizagem nas organizações. É o caso, entre outros, de autores como Cyert & March (1963), Cangelosi & Dill (1965), Fiol & Lyles (1985), Argyris & Schön (1978, 1989), Pedler, Boydell & Burgoyne (1989), Stata (1989), Easterby-Smith (1990), Senge (1990), Levinthal & March (1993), Watkins & Marsick (1993), Marsick & Watkins (1994), O'Brien (1994), Marquardt (1995, 1996), Gerber (1998), Kamoche & Mueller (1998), Edmondson (1999), Swain (1999), Griego, Geroy & Wright (2000), Örtengren, (2001, 2002), Stewart (2001) e, mais recentemente, Marquardt (2002), Kontoghiorghes, Awbrey & Feurig (2005), Lorenz & Valeyre (2005), Gherardi (2006), Garvin, Edmondson & Gino (2008).

E quando referem a expressão *learning in organizations* de que falam os autores? O que pretendem eles significar? *Organizational learning* ou “*learning organization*”? Na nossa pesquisa não encontramos uma resposta única e

convvincente para a dicotomia encontrada na literatura. É que, quando procuramos encontrar uma linha clara de fronteira entre a *organizational learning* e a “*learning organization*”, a distinção menos ténue que encontramos é a referência de que a primeira é substantiva – caracteriza a actividade dos investigadores, enquanto a expressão “*learning organization*”, é adjectiva e própria da actividade empresarial – dos práticos – mais próxima dos consultores e/ou dos investigadores no papel dos consultores. Com a primeira a servir de base de trabalho à segunda como se pode ver em Easterby-Smith (1997) e Easterby-Smith, Burgoyne & Araujo (1999).

Já para outros, porém, trata-se de meras questões linguísticas (Fisher & White, 2000). Parece que, pelo menos até ao início do Século XXI, os termos “*learning organization*” e *organizational learning* vêm sendo utilizados como sinónimos Elkjaer (1999, 2001, 2004), Örtenblad (2001, 2002), Crossan, Lane & White (1999), Yeung, Ulrich, Nason & Glinow (1999), Fisher & White (2000), Wollin & Lennon (2001).

Griego *et al.* (2000), perfilham a terminologia “*learning organization*” no estudo que desenvolvem para encontrarem práticas de gestão de recursos humanos preditoras de “*learning organizations*”. Aliás, Para Griego *et al.* (2000), a grande maioria da literatura referente às organizações aprendentes é por natureza teórica sugerindo a existência de um vazio na investigação empírica. Consequentemente, o trabalho que desenvolvemos foca-se no exame das práticas de gestão de recursos humanos num conjunto de grandes empresas nacionais e multinacionais. Concretamente pretendemos saber se existem práticas de gestão de recursos humanos que possam identificar-se como preditoras de “*learning organizations*”.

Griego *et al.* (2000), concluíram que práticas de gestão de recursos humanos como a formação e desenvolvimento, e a gestão de remunerações revelaram capacidade explicativa significativamente relevante da existência de “*learning organizations*”. Pretendemos saber se a mesma conclusão pode ser retirada de empresas a operar em Portugal. Ou seja, especificamente, este estudo procura identificar as práticas que determinam o sucesso das “*learning organizations*”, uma vez que, pelo menos alguns investigadores parecem nisso concordar, o desenvolvimento de práticas de organizações aprendentes resultam

numa melhoria do desempenho organizacional (Kline & Saunders, 1993; Kuchinke, 1995; Slater & Narver, 1995).

Este estudo ambiciona investigar uma outra questão, que tem sido negligenciada pela literatura, que é a de procurar conhecer o papel desempenhado pela cultura organizacional nas “*learning organizations*”.

Tal como Yeung *et al.* (1999), que referem no seu trabalho o uso dos tipos culturais desenvolvidos por Quinn & Rohrbaugh (1983) e Quinn (1988), para analisar o papel da cultura no desenvolvimento das “*learning organizations*”, também nós pretendemos averiguar se, em relação às práticas de gestão de recursos humanos, a cultura organizacional nos quatro tipos estudados por Cameron & Quinn, (1999), clã, *adhocrático*, mercado e hierárquico, exerce algum efeito (moderador ou mediador) sobre as práticas de gestão de recursos humanos na explicação das “*learning organizations*”.

Não são conhecidos muitos estudos empíricos sobre as “*learning organizations*” embora seja relativamente abundante a literatura sobre o tema. Para alguns autores constitui objectivo prioritário das empresas tornarem-se “*learning organizations*”. Porém, segundo outros, as “*learning organizations*” carecem de suporte teórico, divisando-se, entre estes, sinais reveladores para aceitarem como objecto digno de estudo e de aprofundamento o conceito de “*learning organization*”. Parece-nos que uma das linhas que carece de aprofundamento é a que relaciona as “*learning organizations*” com certas variáveis da gestão de recursos humanos.

Com esta investigação procura-se contribuir para a explicação do efeito de variáveis como formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento na construção da variável dependente “*learning organization*”. Por outro lado, embora existam inúmeros trabalhos científicos cujo escopo se direcciona para o estudo da cultura organizacional, nomeadamente dos seus efeitos na estratégia organizacional e na gestão de recursos humanos, não conhecemos estudos empíricos que expliquem os eventuais efeitos da cultura na gestão de recursos humanos designadamente, quando procuramos perceber a contribuição da gestão

de recursos humanos para a explicação das “*learning organizations*”. Daí a pertinência de levar a cabo uma pesquisa centrada nestas questões.

Para além dos objectivos científicos que acabamos de referir, a investigação foi desenhada no sentido de contribuir para a melhoria das práticas de gestão, especialmente das práticas de gestão ligadas às pessoas e o tipo e nível de influência da cultura organizacional sobre aquelas práticas de gestão, e assim, ajudar na compreensão da importância, e no consequente desenvolvimento, das políticas e práticas da gestão dos recursos humanos que contribuam para o sucesso da estratégia organizacional através das “*learning organizations*”.

1.2. Estrutura do trabalho

A dissertação é constituída por onze capítulos. Nos capítulos 2, 3 e 4 é feita uma revisão da literatura, analisando criticamente a contribuição dos diversos autores. Procuramos descrever o estado-da-arte das temáticas que constituem o escopo fundamental da dissertação e compreender, também, o seu desenvolvimento em Portugal. Assim, no capítulo 2, apresentamos o estado-da-arte relativamente às “*learning organizations*”, com a intenção de perceber a vantagem do esboço de uma taxonomia virtuosa que auxilie na sua compreensão e permita delimitar a sua participação no presente estudo. No capítulo 3, faz-se uma incursão nas temáticas mais marcantes do desenvolvimento da área da gestão de recursos humanos, das contribuições dos autores para o esclarecimento da importância da gestão deste capital intangível para a explicação do sucesso das organizações, *maxime*, das “*learning organizations*”. Em suma, de como as políticas e práticas de gestão de recursos humanos concorrem para explicar as organizações do futuro. No capítulo 4, analisamos a literatura sobre cultura organizacional, procurando identificar as contribuições principais dos investigadores na elaboração de métricas para o estudo da influência desta variável na explicação das “*learning organizations*” e na gestão dos recursos humanos nesse tipo de empresas.

No capítulo 5, apresentamos o modelo de análise, a variável dependente e as variáveis independentes, assim como as variáveis de controlo (moderadoras e mediadoras) que em face da revisão da literatura contribuem para a explicação da problemática em estudo. É, portanto, neste capítulo que apresentamos as hipóteses formuladas com base na revisão da literatura e nos contributos dos diversos autores.

O capítulo 6 é dedicado à metodologia. Nele apresentamos as opções metodológicas de recolha de dados e respectivo tratamento, elaboramos a descrição das empresas participantes com base na documentação recolhida no momento das entrevistas feitas aos directores de recursos humanos e abordamos os procedimentos amostrais.

Nos capítulos 7, 8 e 9, descrevemos a análise de resultados a partir das evidências empíricas decorrentes do tratamento estatístico dos dados recolhidos, no que respeita às características das empresas e ao perfil dos respondentes. Aí examinamos também o papel das práticas de recursos humanos nas “*learning organizations*” e os efeitos da cultura organizacional sobre essas práticas de gestão de recursos humanos.

No capítulo 10, tem lugar a discussão dos resultados. Tivemos em conta as evidências empíricas apuradas, os elementos relevantes retirados da documentação recolhida e das entrevistas efectuadas, bem como as posições identificadas na literatura como pode ser visto nos capítulos 2, 3 e 4.

No capítulo 11 apresentamos as principais conclusões. Fazemos referência às contribuições teóricas e práticas do estudo e assinalamos as suas principais limitações não deixando de se sugerir algumas orientações para ulterior investigação neste domínio.

Por fim, é apresentada a lista das referências bibliográficas que utilizamos na elaboração da dissertação. Juntam-se também vários anexos: a carta de apresentação, o instrumento de recolha de dados, o guião da entrevista, o impresso para recolha de dados referentes às características das empresas e demais instruções, bem como alguns quadros de resultados não incluídos no corpo do texto.

CAPÍTULO 2. *LEARNING ORGANIZATIONS*

É comum afirmar-se hoje que a discussão em torno do conceito “de *learning organization*” cresceu muito desde 1990, ano em que foi publicado o livro de Peter Senge, *The Fifth Discipline* (Levinthal & March, 1993; Watkins & Marsick, 1993; O’Brien, 1994; Marsick & Watkins, 1994; Marquardt, 1995, 1996; Gerber, 1998; Battersby, 1999; Edmondson, 1999; Swain, 1999; Griego *et al.*, 2000; Örtenblad, 2001; Stewart, 2001; Kontoghiorghes *et al.*, 2005; Garvin *et al.*, 2008).

Pese embora o mérito conceptual do trabalho de Senge referido acima, convém mencionar, acompanhando Battersby (1999), que as organizações são, normalmente, orientadas de acordo com teorias económicas que se apoiam em premissas simples. Por exemplo a que nos recorda que os trabalhadores enquanto seres humanos, são motivados pelos seus próprios interesses e por isso procuram maximizar os ganhos e reduzir as perdas; pelo que será importante não aceitar sem crítica os muitos *clichés*, metáforas e analogias usadas para “embelezar” e animar o conceito de “*learning organization*”. Nesta perspectiva, o trabalho de Senge favorecerá o aproveitamento que decorre da acumulação fiscal e do lucro financeiro, levando as organizações a, tão só, aprender a idolatrar a mudança de *per se* e não a aumentar o comprometimento como valor intrínseco da aprendizagem. Correndo, assim, o risco de que aspectos relacionados, como a democratização, transformação e libertação referenciados por Senge, possam ser minimizados ou mesmo ignorados (Battersby, 1999).

Ainda antes da publicação da obra de Senge, autores como Cyert & March (1963), Cangelosi & Dill (1965), Argyris & Schön (1978, 1989), Fiol & Lyles (1985), Pedler *et al.* (1989), Stata (1989) e Easterby-Smith (1990), haviam explorado, e discutido, a importância da aprendizagem nas organizações, bem como as vantagens da sua generalização nos seus ambientes internos, podendo mesmo observar-se referências às “*learning organizations*” em Garrat (1987), Beck (1989) e Covington (1981) citado em Tsang (1997).

Aliás, já em 1969, Simon havia definido a aprendizagem organizacional como o desenvolvimento do conhecimento e a reformulação com êxito dos

problemas organizacionais, reflectidos nos elementos estruturais e nos resultados da própria organização por parte dos indivíduos que nelas actuam. Nesta definição constata-se, como referem Fiol & Lyles (1985), que a aprendizagem consiste no desenvolvimento dos conhecimentos por um lado, e nas acções estruturais e resultados por outro, percebendo-se dois momentos que não ocorrem simultaneamente. Ou seja, “*um, consistindo na mudança nos estados do conhecimento – não perceptível directamente, e outro envolvendo muitas vezes uma mudança mais visível em termos de resultados organizacionais*” (Fiol & Lyles, 1985: 803), numa dinâmica mais adjectiva e menos substantiva. Este entendimento impele-nos a procurar compreender até que ponto a combinação das actividades desenvolvidas nas organizações, como o desenvolvimento do potencial individual, o desenvolvimento dos recursos humanos, a cultura organizacional e o reconhecimento da necessidade de mudar as práticas organizacionais em vigor, remete para as “*learning organizations*”, as quais segundo Garratt (1987) contrastam com o tipo de organizações de estruturas rígidas e hierarquicamente formalizadas próprias das estruturas organizacionais do princípio do Século XX.

Fala-se, assim, de organizações que melhoram continuada e persistentemente os resultados por efeito da melhoria do desempenho individual e organizacional. Mas trata-se de um tipo especial de organizações? Porventura não enquadrável na premissa básica de Morgan (1990: 2) em que as suas teorias e entendimentos da vida organizacional são explicados com recurso a metáforas que agem como um “*modo de pensar*” e como um “*modo de ver*” que vão para além da forma como compreendemos o mundo? A resposta não nos surge clara na literatura que consultámos.

Quando procuramos encontrar uma resposta de sentido único para caracterizar esse tipo de organização, não encontramos a unanimidade nos autores (Örtenblad, 2002). E, mesmo o conceito que, segundo alguns, a traveja – a aprendizagem organizacional (Huysman, 1999; Easterby-Smith *et al.*, 1999; Prange, 1999; Akgün, Lynn & Byrne, 2003) – não viu ainda escrita, de modo incontestável, a sua teoria geral (Fisher & White, 2000). É que, não obstante reconhecer-se a importância que a aprendizagem organizacional tem para o

desempenho estratégico, os autores tardam a aceitar uma teoria ou um modelo único (Fiol & Lyles, 1985; Tsang, 1997). Isto, apesar de os estrategas organizacionais parecerem aceitar que a capacidade de uma organização aprender mais rápido e melhor que os seus concorrentes, poder ser a chave do sucesso organizacional no longo termo (Easterby-Smith *et al.*, 1999).

Para agravar a dificuldade do processo cognitivo em curso, deve notar-se que pelo menos até ao início do Século XXI, os termos “*learning organization*” e *organizational learning* vêm sendo utilizados com alguma frequência como sinónimos, como pode ser constatado em DiBella (1995), Elkjaer (1999, 2001, 2004), Örtenblad (1999, 2002), Yeung *et al.* (1999), Fisher & White (2000) e Wollin & Lennon (2001). Na literatura da área, alguns autores explicam esta dualidade como uma mera questão linguística (Fisher & White, 2000) não vindo na contiguidade destas designações nenhuma questão taxinómica que careça de definição.

Para Stewart (2001), o interesse das “*learning organizations*” remete para Senge (1990), uma vez que tanto uma taxa elevada de aprendizagem como uma capacidade de reacção superiores aos concorrentes constituem fonte de vantagem competitiva para uma organização ter sucesso na presente era de globalização em que nos encontramos.

Como já referimos, não se divisa concordância no que respeita à ideia de sufragar e aceitar um único modelo ou teoria tanto para o conceito de “*learning organization*” como para o de *organizational learning* (Fisher & White, 2000). Todavia, avistam-se sinais reveladores da disposição dos autores – académicos e práticos – para aceitarem como objecto digno de estudo e de aprofundamento o conceito de “*learning organization*” (e.g., Argyris, 1991; Nonaka, 1991; Garvin, 1993, 2008; Watkins & Marsick, 1993; Marquardt & Reynolds, 1994; Marquardt, 1995, 1996; Larsen, 1996; Yeung *et al.*, 1999; Fisher & White, 2000; Griego *et al.*, 2000; Stewart, 2001; Gherardi, 2006). Ou seja, contrariamente a muitas das ideias surgidas no campo da gestão, o conceito de “*learning organization*” parece não constituir uma moda fugaz (Kamoche & Mueller 1998; Garrat, 1999), mas bem ao contrário, tem vindo crescentemente a ser aceite como um tipo de estratégia vital para a sobrevivência das organizações, especialmente naquelas que

se encontram envolvidas em ambientes turbulentos aliás, próprios de um mundo em estado contínuo de mudança. Ou seja, institucionalizando nas organizações o conceito heurístico de aprendizagem organizacional desenvolvido pelos académicos, “*criam-se novas entidades: nascem as organizações aprendentes*” Gherardi (2006: 6). E, dada a necessidade de as organizações necessitarem de aprender hoje mais do que nunca devido à crescente intensificação da competição, dos avanços tecnológicos e de alterações nos hábitos dos consumidores, cada empresa deve tornar-se numa “*learning organization*” (DiBella, 1995, Garvin *et al.*, 2008). Apesar de, como vimos, uma grande parte dos autores sublinharem a actualidade das “*learning organizations*” referindo-se a elas como algo que veio para ficar há vozes dissonantes como é o caso de Fisher & White (2000), que vêem na aprendizagem uma moda da gestão como o *downsizing*.

2.1. O conceito de “*learning organization*”

2.1.1. Aprendizagem organizacional

À medida que o conhecimento e as capacidades vão ficando obsoletos em virtude da incerteza e mudança que caracterizam o meio ambiente actual, mais evidente parece tornar-se a necessidade, tanto para as organizações como para os indivíduos, de aumentarem a capacidade de aprendizagem habilitando-se com novas aptidões, mais sensibilidade e maior flexibilidade para responderem com sucesso àquelas alterações ambientais.

O reconhecimento da existência de factores psicológicos e organizacionais que levam as organizações, os indivíduos e os grupos a resistir a essas mudanças (Edmondson, 1996, 1999, 2002), bem como a criação das respostas necessárias para ultrapassar essas resistências, têm sido analisadas debaixo duma rubrica ampla onde estão reunidos académicos de áreas como o comportamento organizacional, a gestão de operações, a estratégia e a dinâmica de sistemas, entre outras (Edmonson & Moingeon, 1998).

Em face da amplitude do conceito de aprendizagem organizacional várias têm sido as tentativas para a criação de uma teoria geral (Crossan *et al.*, 1999). Na pesquisa efectuada ao pensamento dos autores que elaboraram nesta temática, procuramos encontrar uma linha de orientação que explicasse a evolução do conceito de modo a autonomizar, nessa mescla, uma outra vertente da aprendizagem: a “*learning organization*”.

O relacionamento entre a aprendizagem individual e aprendizagem organizacional continua a ser uma das questões mais discutidas nos debates sobre aprendizagem (Antonacopoulou, 2006).

“Does an organization learn?” é uma das principais questões colocadas à pesquisa desenvolvida à volta da aprendizagem organizacional que reflecte a natureza paradoxal da aprendizagem nas organizações capturada por Argyris e Schön”
(Antonacopoulou, 2006: 455).

Antonacopoulou (2006), procurando solucionar a questão controvertida, agrupa quatro entendimentos para a resposta. Uma corrente que recusa peremptoriamente a possibilidade de as organizações aprenderem, porque aceitá-la seria conferir qualidades antropomórficas à organização (Kim, 1993). Outra corrente que a aceita (Argyris & Schön, 1978; Fiol & Lyles, 1985; Senge, 1990; Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991; Crossan, Lane, White & Djurfeldt, 1995; Rheem, 1995; De Geus, 2002; DiBella & Nevis, 1998). Uma terceira corrente que não a aceitando também não a nega absolutamente mas coloca-lhe uma espécie de condição para admitir a sua existência. Segundo esta perspectiva as organizações criam e acumulam conhecimento nos seus arquivos, regras, papéis, rotinas procedimentos, desenvolvendo modelos mentais partilhados, valores e comportamentos que, através da sua cultura e estrutura, vão constituir parte da memória organizacional, não porque as organizações tenham cérebros mas, porque possuindo sistemas cognitivos e memórias, é possível dar sentido às mudanças ocorridas no seu meio ambiente (Walsh & Ungson, 1991; Weick & Roberts, 1993; Cohen & Bacdayan, 1994; Schulz, 2001). E, por último, autores como Hedberg (1981), Simon (1991) e Pawlowski (2001), que vêm a

aprendizagem organizacional como um processo social afectado por factores contextuais, como a estrutura, sistemas de informação e de comunicação e procedimentos de controlo, que influenciam o modo de aprender dos indivíduos.

Para Antonacopoulou (2006) embora a relação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional seja complexa, ao seu nível mais básico não se vislumbra reciprocidade: o contexto organizacional onde a aprendizagem decorre exibe relevância significativa no que respeita ao sentido atribuído pelos indivíduos à aprendizagem, ao modo como aprendem e em relação ao que aprendem. O facto de a aprendizagem individual estar confinada ao interior das estruturas de aprendizagem existentes as quais reforçam mais do que questionam o *status quo*, não revela impacto significativo da aprendizagem individual na aprendizagem organizacional.

Cangelosi & Dill (1965) exploram três teorias de aprendizagem para tentar explicar as observações retiradas do jogo de simulação de gestão levado a efeito num curso de pós graduação. A primeira destas três teorias foi formulada por Chapman, Kennedy, Newel & Biel (1959) e provém da experiência que retiraram de simulações realizadas no âmbito da defesa aérea, envolvendo equipas constituídas entre vinte e oito a quarenta homens que operavam num sistema de vigilância por radar. As sessões de *defriefing* realizadas no fim de cada dia foram referidas pelos autores como cruciais na aprendizagem para a melhoria do desempenho. A segunda teoria de aprendizagem – comportamento da empresa³ – de Cyert & March (1963), enquadra-se numa abordagem mais ampla referente ao estudo da teoria de tomada de decisão económica na empresa. Mais formal que a anterior segundo Cangelosi & Dill (1965), provém no entanto das mesmas raízes – uma abordagem da organização como um sistema adaptativo. A terceira – partindo dos estudos desenvolvidos por Hirschman & Lindblom (1962) sobre a tomada de decisão, sublinha o processo de adaptação desenvolvido passo a passo, entre desequilíbrio e equilíbrio, desordem e ajustamento a procedimentos rígidos, como impulsionador da aprendizagem caracterizada por uma abordagem adaptativa que vai para além da mudança incremental (Argyris, 1997), e portanto,

³ *Behavioral Theory of The Firm*, no original

susceptível de se ajustar rapidamente às organizações em desenvolvimento (Cangelosi & Dill, 1965).

Não encontrando em nenhuma destas teorias explicação completa para as observações realizadas na simulação Cangelosi & Dill (1965), concluem que a aprendizagem organizacional é esporádica, parcelar e descontínua. As preferências da aprendizagem e os objectivos organizacionais desenvolvem-se conjuntamente, evidenciando mecanismos separados mas tendo em vista controlar a adaptação da organização como um sistema total.

Crossan *et al.* (1999) concebem a aprendizagem organizacional como um processo dinâmico de renovação estratégica envolvendo a organização como um todo. Reconhecem a existência de tensão entre aprendizagem utilitária, que visa melhorar as estruturas e procedimentos organizacionais existentes, e a aprendizagem exploratória que procura novas formas ou procedimentos organizacionais, competindo ambas por recursos que são escassos tal como March (1991) já havia identificado. E, alargando o debate para além do indivíduo e do grupo, Crossan *et al.* (1999), colocam uma questão adicional à tentativa de formulação de uma teoria da aprendizagem organizacional. Os autores sugerem que a organização e não apenas o indivíduo e o grupo, explore e aprenda novos caminhos enquanto vai desenvolvendo os que foram descobertos previamente, num processo sistémico aberto de renovação, orientado para o todo organizacional e não apenas para o indivíduo e o grupo.

O quadro de referência que criaram e que pode ser examinado na Figura 2.1. desenvolve-se em quatro processos – Intuição, Interpretação Integração e Institucionalização – relacionados e alimentados entre si através de procedimentos de *feedback* suportados por quatro premissas:

i) existência de tensão entre aprendizagem exploratória e aprendizagem utilitária (March, 1991);

ii) reconhecimento da aprendizagem organizacional de nível múltiplo: individual, grupal e organizacional. Como referem Nonaka & Takeuchi (1995), as ideias inovadoras ocorrem nos indivíduos e o conhecimento não permanece estático nas organizações. As ideias são partilhadas e as correlativas acções são introduzidas desenvolvendo-se um sentido comum no indivíduo, no grupo e na

organização (Argyris & Schön, 1978, 1996; Daft & Weik, 1984; Stata, 1989; Huber, 1991) dando-se então a difusão do conhecimento (Yeung *et al.*, 1999);

iii) os três níveis anteriores (individual, grupal e organizacional) estão conectados por processos sociais e psicológicos, os quatro sub-processos acima referidos – Intuição, Interpretação Integração e Institucionalização;

iv) a última premissa estabelece que a cognição afecta a acção e vice-versa, não podendo existir dissociadas (Neisser, 1976) e tem a ver com o processo de *feedback* interactivo referido acima: a compreensão conduz à acção e esta informa aquela. A aprendizagem organizacional aparece como o elo que liga as duas (Crossan *et al.*, 1999).

Figura 2.1. Aprendizagem e renovação nas organizações

Nível	Processo	Entradas/Saídas
Individual	Intuição	Experiências Imagens
		Metáforas
Grupal	Interpretação	Mapa de Linguagem Cognitiva
		Conversação/diálogo
	Integração	Partilha do saber
		Ajustamento Mútuo
Organizacional	Institucionalização	Sistemas Interactivos
		Rotinas
		Sistemas de diagnóstico
		Regras e Procedimentos

Fonte: Crossan *et al.* (1999: 525)

Fiol & Lyles (1985), reconhecem algumas dificuldades no desenvolvimento de uma teoria da aprendizagem organizacional. Os autores questionam se uma mudança incremental reflecte apenas uma simples mudança ou se mais do que isso, é uma resposta com base no entendimento que se fez relativamente a determinados eventos ocorridos no meio ambiente. Fiol & Lyles (1985) defendem que mudanças ou meros ajustamentos não são, nem devem ser, assumidos automaticamente como aprendizagem.

Para determinar a aprendizagem deve ter-se em conta as acções dos indivíduos ou dos grupos representativos da organização separando três elementos: desenvolvimento cognitivo, comportamental e mudança ou acção, não

os confundindo com a aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo (Argyris & Schön, 1978). O reconhecimento destas dificuldades constitui segundo Fiol e Lyles (1985: 811) “*o primeiro passo para o desenvolvimento de uma teoria da aprendizagem organizacional; o segundo passo tem a ver com a necessidade de os autores da área se colocarem de acordo em relação aos termos que usam*”. Para ajudar a resolver o dilema sugerem duas definições para aprendizagem e adaptação. Sugerem que a aprendizagem consiste no desenvolvimento do conhecimento e no aprofundamento das associações entre acções passadas e na eficácia dessas acções, e as acções futuras. A adaptação seria a capacidade de fazer ajustamentos incrementais na estrutura dos objectivos como resultado das alterações ocorridas no meio ambiente.

Akgün, Lynn & Ylmaz (2006), estudam a aprendizagem na perspectiva sócio-cognitiva enquanto perspectiva dinâmica, que ajuda a fundir os estudos fragmentados da teoria da aprendizagem a fim de explicar o processo de aprendizagem, referindo a importância dos componentes sócio-cognitivos e o seu impacto no contexto organizacional. A aprendizagem organizacional aparece assim como um conceito multidimensional e multifacetado socialmente construído. Os autores, com base em estudos conceptuais e também empíricos de académicos do campo da psicologia, epistemologia e gestão demonstram a relevância da contribuição de dez construtos sócio cognitivos no processo de aprendizagem organizacional:

i) aquisição de conhecimento – proveniente de clientes, concorrentes, relatórios económicos e financeiros, consultores, novos e velhos membros organizacionais, fusões e aquisições e equipas multifuncionais;

ii) implementação do conhecimento – uso da informação para resolver problemas relacionados com o desenvolvimento do produto, dos processos, transferência de tecnologia, vendas, marketing e demais funções, incorporação da experiência na estratégia e sua implementação. Se o conhecimento não for utilizado na prática não existe melhoria no desempenho, afirma Pentland (1995);

iii) partilha do conhecimento – componente instrumental para tornar os conhecimentos e o *know-how* acessíveis a todos;

iv) desaprendizagem – ou seja, alteração ou remoção das estruturas do velho conhecimento (Navarro & Moya, 2005);

v) manipulação da memória – pensamento (envolvendo o raciocínio, juízo, tomada de decisão) aliás, “*pensamento no processo de aprendizagem organizacional equivale à geração de ideias para solucionar problemas avaliando alternativas e depois tomar decisões*” (Navarro & Moya, 2005: 850);

vi) inteligência – enquanto actividades cognitivas mentais;

vii). improvisação – no sentido de “*extemporâneo*” (Navarro & Moya, 2005: 851);

viii) *sensemaking* – conferir sentido, filtragem e enquadramento da informação organizacional enquanto processo de codificar, classificar e organizar a informação interna e externa coligida pelos indivíduos e equipas de acordo com o propósito organizacional;

ix) emoções – uma organização tem de ter em atenção os sentimentos e as emoções humanas. É o caso por exemplo, do medo, da ansiedade, da excitação e outras, que podem inibir ou impulsionar o processo de aprendizagem; e

x) memória – conhecimento e capacidade de o “armazenar”. Memória organizacional como parte da memória colectiva, ou memória organizacional enquanto repositório das decisões do passado e dos resultados percebidos, das surpresas do passado, das respostas organizacionais e das decisões não escritas.

Sims (1999) reage aos seguidores da tradição comportamentalista e da perspectiva mecanicista, criticando que se pense na aprendizagem como a criação ou alteração da memória organizacional recorrendo à análise das histórias e mitos organizacionais. O autor parte da ideia de que diferentes indivíduos, ao recordar os acontecimentos de forma diferente, influenciam o conhecimento empírico seja de modo tácito, seja por meio de regras formais, reflectindo diferenças na análise da experiência. Estas inconsistências serão com muita probabilidade organizadas em bolhas de memórias divergentes da memória organizacional oficial mantidas por subculturas, subgrupos ou subunidades.

Sims (1999) analisa a noção de memória formal oficial ordenada que corresponde, grosso modo, à memória assente nos princípios normativos das

histórias organizacionais (cânones). As bolhas de memórias divergentes são mantidas pelas subculturas através de histórias apócrifas e mitos a que os pequenos subgrupos por vezes recorrem, vendo o homem simultaneamente como contador de histórias (*storyteller*) e como urdidor da narrativa. Ou seja, o ser humano como *homo narrans narrator*, simultaneamente narrador da história e seu sujeito, materializando de certa maneira o conteúdo do adágio conhecido na ideia de acrescentar pontos ao conto, transmitindo o pensamento de que, “*narramos a nossa experiência quase continuamente assim que reconhecemos eventos não usuais ou inesperados (não canônicos) e construímos histórias que façam sentido com eles (renovação canônica)*” (Sims, 1999: 49).

Como se referiu, os cânones não permanecem necessariamente estáveis durante muito tempo. Podem ser enriquecidos (ou enfraquecidos), por documentos ou escritos apócrifos, escrituras que são valorizadas por alguns mas sem lograrem conseguir a importância do cânone. E se bem que se confirme a existência de escritos diferentes com um “peso” canônico também diferente, aos escritos apócrifos é reconhecido de certa maneira um pouco menos de “credibilidade”. Mas não é de todo impossível que um subgrupo ou uma subcultura da organização lhes reconheça – aos documentos apócrifos – força de credibilidade canônica.

Por outro lado, é possível conceber a existência de histórias que estão em moda – mitos piedosos – de tal modo que um tipo particular de histórias se torna moda numa determinada conjuntura histórica. Como é o caso de algumas histórias contadas na época vitoriana às crianças inglesas com a intenção de lhes educar o pensamento e a acção vistas hoje como questões hilariantes. Em conclusão: para compreender a probabilidade de a aprendizagem organizacional tirar vantagem da história, há que considerar qual dos três tipos referidos, (cânones, escritos apócrifos e mitos) melhor se lhe ajusta (Sims, 1999: 56).

2.1.2. Dinâmica entre aprendizagem organizacional e organização aprendente

De acordo com Prange (1999), ideias como aprendizagem organizacional e organização aprendente⁴ vêm sendo propostas para ampliar a “intensidade do conhecimento” (*knowledge intensity*) das empresas. Tais ideias são perspectivadas como um pré-requisito para responder às descontinuidades criadas pelo crescente nível da globalização, à elevada volatilidade, à hiper-competição, às alterações demográficas e à explosão do conhecimento. Por outro lado, meios de comunicação cada vez mais rápidos modificam o clima organizacional e reforçam a evidência de que se torna mais e mais difícil prever o meio ambiente de amanhã.

A autora privilegia o conceito de aprendizagem organizacional dando crédito ao facto de que qualquer actividade relacionada com o conhecimento requer o apoio substantivo referente à essência do próprio processo de aprendizagem. Sem querer entrar na discussão existente acerca da organização aprendente, que reconhece estar mais focalizada na acção e cujos maiores defensores vêm tentando distingui-la do conceito de aprendizagem organizacional, focaliza-se nesta vendo-a “em contraste com a organização aprendente como um conceito que se refere ao processo de aprendizagem individual e colectiva nas e entre organizações” (Prange, 1999: 23).

Vem a propósito referir que os dois conceitos que emergem da obra de Argyris & Schön (1974, 1978) – teoria da aprendizagem e perspectiva da teoria da acção – influenciaram fortemente o estudo da aprendizagem nas organizações. Em primeiro lugar, a aprendizagem de ciclo simples – implicando a alteração superficial de rotinas, geralmente através da mudança de comportamentos mas não só, alterando também memorandos e normas de funcionamento, em que as mudanças acontecem e permanecem, mas suportadas pelos valores que governam essas rotinas e comportamentos. Em segundo lugar, a aprendizagem de ciclo duplo, enfatizando a mudança de valores ou planos fundamentais que estão na base da criação dos memorandos e normas de actuação. Estes dois tipos de

⁴ A denominação organização aprendente foi adoptada no livro “Tempos Modernos” de Cunha, Rego & Cabral-Cardoso (2007) para designar as *learning organizations*. É a designação que também adoptamos a partir daqui.

aprendizagem compõem o primeiro conceito – teoria da aprendizagem – que beneficiou do contributo das ideias resultantes do debate entre Cyert & March (1963) e Cangelosi & Dill (1965) em torno da questão de saber se a aprendizagem resultava de mudanças incrementais ou provinha de alterações radicais. A contribuição de Argyris e de Schön no reconhecimento da validade de ambas para o ajustamento das organizações às alterações do seu meio ambiente foi altamente significativa (Easterby-Smith, Antonacopoulou, Simm & Lyles 2004).

O segundo conceito, teoria declarada e teoria em uso, procura uma explicação para a dificuldade de aplicar a aprendizagem de ciclo duplo (Argyris, 1997). Apoiados na teoria psicanalítica, segundo a qual os indivíduos procuram construir mecanismos de defesa que os protejam de ameaças e demais circunstâncias desagradáveis (Easterby-Smith *et al.*, 2004; Argyris & Schön, 1985, 1989) sugerem um paralelismo com o modo como os gestores criam mecanismos de auto defesa de ideias e informações susceptíveis de desafiar o *status quo* e os valores que o suportam, separando as ideias que dizem defender dos valores que se podem inferir das suas acções. Ou seja, os gestores defendem ideias socialmente aceitáveis enquanto consequências lógicas do ambiente externo onde se inserem, mas exibem acções ou práticas de efeito contrário.

Pensando a organização aprendente como uma estrutura de aprendizagem, Örtenblad (2001) distingue duas dimensões complementares: as entidades que aprendem e o *locus* do conhecimento. Na primeira dimensão complementar – entidade aprendente –, o autor conclui que aprendem três entidades: os indivíduos, as organizações como se fossem indivíduos, e as organizações como um colectivo. Relativamente às duas primeiras entidades, de acordo com a perspectiva cognitiva, os indivíduos aprendem cada um em particular enquanto que, as organizações como se fossem indivíduos aprendem por via dos sistemas cognitivos e memórias que preservam o conhecimento, bem como com certos comportamentos, normas e valores que desenvolvem e partilham ao longo do tempo (Fiol & Lyles, 1985; Morgan, 1990). Quanto à terceira, considerando a perspectiva cultural as organizações aprendem como um colectivo, como numa orquestra, em que os seus membros aprenderam a tocar em conjunto uma certa sinfonia – um músico que toca numa determinada orquestra sinfónica necessita de

ser enquadrado numa nova realidade se nela acabou de ser admitido (Morgan, 1990; Örtenblad, 2001). Os autores da área da gestão de recursos humanos também chamam a este enquadramento socialização (Anthony, Perrewé & Kacmar, 1993) ou integração (Ferris, Rosen & Barnum, 1996).

Relativamente à segunda dimensão complementar – *locus* do conhecimento – ela pode estar, estaticamente, fora ou dentro dos indivíduos ou pode ser olhada numa perspectiva mais activa designada pelos autores pelo termo *Knowing* (Polany, 1961; Blackler, 1995; Choo, 1996) uma óptica dinâmica, um processo e um verbo e, não um substantivo que possa ser armazenado (Örtenblad, 2001). Ou seja, integra a discussão da própria especialização e dos sistemas que lhe são intrínsecos através dos quais as pessoas interpretam e, em consequência, desempenham as suas actividades nas organizações. Isto é, o conhecimento é olhado também aqui como fenómeno cultural (Blackler, 1995).

Örtenblad (2001), no entanto, foi mais longe distinguindo três tipos de organizações em que a aquisição do conhecimento se processa de modo diverso, a saber: *old organizational learning*, em que os indivíduos aprendem como agentes da organização em cuja memória o conhecimento é “armazenado” na forma de regras, procedimentos, documentos e cultura – modelos mentais partilhados – que asseguram que os indivíduos apreendem o conhecimento “correcto” a aplicar na organização. Nesta orientação, as entidades que aprendem são tanto os indivíduos como as organizações; mas as organizações como se fossem, elas também, indivíduos, com o conhecimento a ser armazenado fora do indivíduo. Relativamente à *organização aprendente*, o autor pretende significar, antes de mais, que são os indivíduos que aprendem. Organização em que o conhecimento permanece, principalmente mas não só, no indivíduo, encontrando-se também em parte na memória organizacional. A transferência do conhecimento dá-se, assim, principalmente, entre indivíduos. Finalmente, a *new organizational learning*, que surge nos anos noventa, vê os humanos como entes sociais englobados numa comunidade de aprendizagem prática, em que aprendizagem significa participação e não aquisição de informação. Comunidade onde a aprendizagem se desenvolve colectivamente, reflectindo um processo situacional dependente do contexto, onde não é possível “armazenar” o conhecimento como algo estático, como um

knowing, mas como um processo ou verbo, como um *doing*, e não um substantivo que, como uma coisa, possa ser armazenado ganhando a contribuição de pessoas comuns para o desempenho organizacional (Pfeffer & Sutton, 2000).

Em 2002, Örtenblad, na sequência de trabalhos anteriores, descreveu uma tipologia acolhendo diferentes versões da ideia de organização aprendente em ordem à sua clarificação e ajuste, tanto com base na literatura da aprendizagem organizacional como na contribuição dos práticos. Propõe então quatro perspectivas diferentes da ideia de organização aprendente e respectivas designações com a finalidade de simplificar a comunicação da ideia. Em primeiro lugar, o termo organização aprendente é usado como sinónimo da “velha aprendizagem organizacional” (Örtenblad, 2001). Em segundo lugar, o termo organização aprendente surge para significar uma organização onde a aprendizagem tem lugar na actividade laboral – no trabalho – e não através de programas de formação. Terceiro, a designação é usada para descrever uma organização que facilite a aprendizagem de todos os empregados pela criação de um clima de aprendizagem. Por fim, uma perspectiva mais actual que considera a organização aprendente como uma estrutura orgânica com um elevado grau de flexibilidade de modo a satisfazer as necessidades dos clientes da empresa. Esta organização aprendente tomará então a designação de estrutura de aprendizagem (Örtenblad, 2002).

Gnyawali & Stewart (2003), olhando a aprendizagem numa perspectiva de interacção, propõem um modelo em que a aprendizagem é adequada ao ambiente percebido, sugerindo que o primeiro papel da aprendizagem organizacional passa pelo estudo das forças ambientais e o impacto que causam nas organizações, seguindo de perto o pensamento de Katz & Kahn (1966) segundo o qual as organizações estão em interacção contínua com o seu meio ambiente. E uma vez que diferentes condições ambientais requerem mecanismos de resposta apropriados (Lawrence & Lorsh, 1967), condições ambientais diferentes requerem às organizações o uso de processos de aprendizagem particulares para a criação de conhecimento. Uma perspectiva holística em que tipos diferentes de aprendizagem decorrem da interacção com os modos de aprendizagem enquanto

processos organizacionais sistemáticos informacionais ou sociais empenhados em compreender o meio ambiente.

2.1.3. Afirmação da organização aprendente

Zairi (1999) parte de um inquérito conduzido pela *Royal Society for the Encouragement of Arts* aos gestores seniores de vinte e cinco grandes companhias do Reino Unido que aponta para a existência de três factos que importa alterar para criar as empresas que Schein (2004: 394) designa como “*organizações do futuro*” e Zairi (1999: 76) como as organizações de amanhã. Os três aspectos a alterar são; o *gap* absoluto que existe no desempenho ao nível de *standards* de nível global tanto por desconhecimento destes *standards* como por efeito da auto satisfação; a adversidade da cultura nacional; e a preponderância conferida às métricas financeiras focalizadas no curto prazo.

O relatório refere a necessidade de proceder a alterações radicais para a criação das organizações de amanhã, criando uma abordagem mais “inclusiva” apropriando uma perspectiva dos *stakeholders*, quanto aos quatro pontos seguintes:

- i) definição dos desígnios organizacionais, valores e a sua comunicação eficaz a todos os níveis;
- ii) utilização desses desígnios e valores, como elementos de referência para o desenho de fórmulas tendo em vista o sucesso individual e como quadro de referência para a avaliação do desempenho;
- iii) reconhecimento, por parte das organizações, da importância do inter-relacionamento e da aprendizagem entre todos os *stakeholders* para competir eficazmente; e
- iv) estabelecimento de parcerias entre clientes e fornecedores.

Para Easterby-Smith *et al.* (1999), a literatura referente à organização aprendente está crescentemente a tornar-se distinta da literatura da aprendizagem organizacional porque duas comunidades de autores reconhecem propósitos diferentes a cada uma delas. A primeira concentra-se no desenvolvimento de

modelos e metodologias normativas de criação de mudança no sentido de melhorar o processo de aprendizagem, e a segunda procura compreender a natureza do processo de aprendizagem (e desaprendizagem) nas organizações. Ou seja, para Easterby-Smith a literatura das organizações aprendentes é tipicamente desenvolvida pelos consultores ou académicos na sua veste de consultores. Esta nova linha da literatura tem o seu expoente máximo em Senge (1990), nos Estados Unidos da América, e Pedler *et al.* (1989) no Reino Unido (Easterby-Smith, 1997). Por outro lado, a literatura da aprendizagem organizacional é desenvolvida sobretudo pelos académicos.

E, se a literatura da organização aprendente não se encontra vazia de suporte teórico, a mesma é aduzida profundamente das ideias desenvolvidas no seio da aprendizagem organizacional, porém para prosseguir a sua intenção teleológica utilitária. Daí que não surpreenda a existência de uma linha divisória similar entre a abordagem técnica e a social quanto à criação das organizações aprendentes (Easterby-Smith *et al.*, 1999).

A variante técnica das organizações aprendentes enfatiza as intervenções baseadas no cálculo. É o caso da utilização da curva de aprendizagem, uma relação logarítmica inversa entre custo e produção que potencia os ganhos de produtividade. A variante social das organizações aprendentes construída com base em princípios humanísticos desenvolvidos à volta do indivíduo e do grupo de trabalho, de que constitui exemplo há muito conhecido na literatura do Comportamento Organizacional, é a que nos foi oferecida pela fábrica da Volvo, em Udddevalla, na Suécia. O ponto de partida da teoria social consiste na capacidade reconhecida aos indivíduos de aprenderem com as suas próprias experiências e com as dos outros.

Scarborough, Bresnen, Edelman, Laurent, Newell & Swan (2004: 492) estudam os “*projectos baseados na aprendizagem*”⁵ que definem como o processo de envolver, capturar e transferir aprendizagem pelos indivíduos e grupos no âmbito de projectos organizacionais. No estudo que desenvolveram demonstram a distinção entre a aprendizagem absorvente e a aprendizagem reflexiva e explicam a razão para o *gap* entre potencial de realização e a realização efectuada de facto.

⁵ *Project Based Learning*, no original

No estudo da primeira partem do conceito de capacidade absorvente⁶ desenvolvido por Cohen & Levinthal (1990), caracterizando-o como a capacidade de reconhecer o valor do conhecimento novo, de o assimilar e de o aplicar a fins comerciais incluindo entre os seus constituintes, o nível da informação prévia, a partilha do *stock* comum técnico e organizacional que facilita a transferência entre grupos, bem como as relações existentes na própria organização. Assim, para Scarborough *et al.* (2004) o processo que designam como aprendizagem absorvente desdobra-se em vias diferentes, de acordo com o contexto, e demonstra-se ambíguo em termos dos resultados da aprendizagem. Ambiguidade que pode estar relacionada com o trabalho desenvolvido no âmbito da “aprendizagem de substituição” que sugere que aprendizagens locais e mecanismos de aprendizagem diferentes se substituem mutuamente.

O segundo conceito – aprendizagem reflexiva⁷ deixa de se focar na distribuição do conhecimento existente para evidenciar o desenvolvimento de práticas reflexivas internas. No sentido do processo pelo qual os indivíduos e os grupos tornam o seu conhecimento implícito mais explícito para eles próprios e para os outros através de actividades desenvolvidas com base na reflexão e no auto-diagnóstico.

Detecta-se a existência de conflito nas fases iniciais do projecto entre os dois processos devido a diferenças de nível nos *stocks* de conhecimento existente na organização e também ao nível das equipas o que facilita a aprendizagem por absorção mas limita a aprendizagem por reflexão. Dinâmica que torna mais difícil à organização enfrentar o fenómeno de “reinvenção da roda” (Scarborough *et al.*, 2004: 504).

2.1.4 Organização aprendente como forma particular de organização

DiBella (1995), na sequência do pensamento dos defensores da teoria dos sistemas de trabalho de elevado desempenho (e.g., Mohrman & Cummings, 1989; Becker & Huselid, 1998, 1999), refere a organização aprendente como uma forma

⁶ *Absortive capacity*, no original

⁷ *Learning-by-reflection*, no original

particular de organização, obrigatória para o sucesso futuro num ambiente crescentemente competitivo, que se pode desenvolver de acordo com três perspectivas: normativa, evolucionista e capacitativa⁸.

Representantes da perspectiva normativa como Hayes, Wheelwright, & Clark (1988), Pedler *et al.* (1989), Garrat, (1990), Senge (1990), Lessem, (1991), Garvin (1993), Watkins & Marsick (1992), Yeung *et al.* (1999) e Marquardt (2002), vêem a organização aprendente como um arquétipo organizacional caracterizado por um conjunto particular de condições internas, que depende ou de decisões estratégicas ou da iniciativa dos gestores. É o tipo ideal de organização que reflecte a forma de potenciar a possibilidade de sucesso organizacional. Pressupõe a aprendizagem colectiva e o papel dos líderes consiste em criar as condições essenciais para que ela tenha lugar. Ou seja, “*sem intervenções ou acções disciplinadas as organizações não aprendem em virtude das muitas forças que constroem a aprendizagem*” (DiBella, 1995: 287).

A segunda concepção de aprendizagem organizacional, a perspectiva evolucionista (Greiner, 1972; Kimberley, 1979; Kimberley & Miles 1980; Myers, 1990) pode ser analisada de dois ângulos: um primeiro ângulo no qual o processo de aprendizagem evolui à medida que a organização alcança os vários estádios do seu desenvolvimento, sejam estádios decorrentes da idade, crescimento, desenvolvimento da gestão ou da taxa de inovação tecnológica. Dentro deste quadro de referência, a organização aprendente surge como um conceito de ajustamento dinâmico⁹ uma vez que o desenvolvimento fornece o contexto no qual a aprendizagem continua a evoluir. Pelo outro ângulo, as organizações podem tornar-se organizações aprendentes quando atingem o último estágio do seu desenvolvimento. Estas duas orientações correspondem à distinção feita por Sahlin e Service (citados em DiBella, 1995) entre evolução específica e evolução geral.

A terceira concepção, a perspectiva “capacitativa” (Chield & Kieser, 1981; Shrivastava, 1983; Lounammaa & March, 1987; Prahalad & Hamel, 1990; Brown & Duguid, 1991; Nevis, DiBella & Gould 1995; Schein, 1999), assenta na ideia de que todas as organizações desenvolvem os seus próprios processos de

⁸ *Capability perspective*, no original

⁹ *Becoming*, no original

aprendizagem. Ou seja, o problema não consiste em saber como as organizações se tornam organizações aprendentes ou sequer se a aprendizagem tem ou não tem lugar naquela organização. Antes, é reconhecido que todas as organizações detêm capacidades de aprendizagem que incorporam distintos modelos ou paradigmas de aprendizagem e o ponto focal é perceber o que, na verdade, são esses processos de aprendizagem – como, onde, e o que é aprendido. E se, por exemplo a distinção entre aprendizagem de ciclo simples, duplo ou deuterio este último também designado por triplo (Snell & Chak, 1998) é muitas vezes vista em termos “normativo-sequenciais”, com a última designação a ser necessariamente melhor do que a anterior, na perspectiva “capacitativa” todas as abordagens são olhadas como possuindo mérito. Ou seja não há um *best way* para as organizações aprenderem. Na perspectiva “capacitativa”, a fonte de aprendizagem reside na existência organizacional revelada através da focalização nos comportamentos e processos actuais. “*A noção de organização aprendente é uma heresia uma vez que todas as organizações detêm capacidades de aprendizagem*” (DiBella, 1995: 289). Por outro lado, esta perspectiva toma um ponto de vista cultural relativista sugerindo a não existência de estilos de aprendizagem superiores. Trata-se de uma perspectiva que pressupõe que a aprendizagem está inserida na cultura e impulsiona os gestores à identificação dos processos de aprendizagem existentes.

Cada perspectiva contribui para a nossa compreensão da organização aprendente e da aprendizagem organizacional. A perspectiva normativa cria um sentido de visão. A desenvolvimentista ou evolucionista, recorda-nos a necessidade de aprender (e reaprender) com o passado. A “capacitativa” torna transparente o presente (DiBella, 1995).

Assim, a abordagem contingencial na selecção do quadro de referência para criar ou pesquisar a organização aprendente parece ter mérito. Por exemplo, para organizações que funcionam num ambiente relativamente estável ou onde se deseje actuar com o mínimo de perturbação, a perspectiva “capacitativa” proporciona o quadro de referência apropriado. Já quando se requer uma acção imediata, a perspectiva normativa demonstra legitimidade para a mudança e fornece uma direcção clara. A perspectiva evolucionista apela à análise da história organizacional convidando ao estudo da integração da aprendizagem,

desenvolvida via ciclo duplo, em cada estágio do desenvolvimento organizacional. *“Estas múltiplas perspectivas sugerem que as organizações aprendentes têm um objectivo tipo camaleão”* (DiBella, 1995: 289).

2.1.5. Metáforas na explicação da organização aprendente

Grieves (2000) refere-se às empresas aprendentes como organizações essencialmente flexíveis, operando competitivamente no mercado global e comprometidas em dar uma resposta rápida ao ambiente externo dinâmico. A organização aprendente tende a ser vista como metáfora do sistema social de preferência a um tipo distinto de estrutura, com quatro áreas tradicionais da matriz de intervenção do Desenvolvimento Organizacional (estratégia, estrutura técnica, processo humano e gestão de recursos humanos). Grieves (2000: 66), considera que *“as organizações aprendentes são envolvidas no processo de aprendizagem comunal para gerar, reter e desenvolver continuamente a aprendizagem individual e colectiva a fim de melhorar o desempenho do sistema organizacional no interesse dos stakeholders”*.

Para Wollin & Lennon (2001) as organizações aprendentes constituem uma forma especial de organização focalizada na valorização da aprendizagem como estratégia para desenvolver o capital intelectual tendo em vista aumentar a sua vantagem competitiva. Considerando a designação organização aprendente como uma metáfora, sugerem em sua substituição a metáfora família como uma nova maneira de dar sentido à ideia de organização aprendente no meio ambiente australiano. A metáfora “organização aprendente” está conjugada com a emergência de uma outra metáfora a “família”. A partir da metáfora exposta da organização aprendente usada como ponto de partida, identificam a metáfora adoptada dentro de cada uma das quatro organizações que estudaram nas quais vêem a organização a funcionar como uma família. Ou seja, os autores evidenciam o poder muito forte da metáfora local emergente “família”, no sentido de que as organizações aprendem em família a dar um novo significado à designação organização aprendente enquanto metáfora importada.

Por fim, Driver (2002), baseando-se na revisão crítica dos conceitos “utopia radiosa” e “treva foucauldiana” efectuada por Coopey (1998), explora o conceito de organização aprendente através de duas perspectivas opostas. A organização aprendente como um ideal positivo e uma visão mais crítica que a vê como uma ideologia negativa. Desenvolvendo uma perspectiva integradora, Driver (2002) incorpora elementos das duas orientações: Para Driver (2002) a organização aprendente reflecte como uma “uma luz cintilante”¹⁰ de quem espera o diálogo entre elas. Na metáfora *fluorescent light*, avança com a noção de que esta forma de organização não constitui nem um novo paraíso para o trabalhador nem demonstra ser o campo prisional desumano descrita por alguns dos seus críticos (Rifkin & Flop, 1997). A organização aprendente transforma-se em esperança e, como as demais organizações, não obstante exercer controlo sobre os seus membros, não apresenta um potencial de abuso mais elevado do que qualquer outra.

2.1.6. Aptidão organizacional para aprender

Yeung *et al.* (1999), em face do número de definições e interpretações existentes para organizações aprendentes, cada uma vendo na organização aprendente aquilo que deseja ver, uma organização que pode significar tudo para todos (uma espécie de teste de Rorschach da gestão), preferem designá-la como capacidade organizacional para aprender¹¹. Definem a capacidade organizacional para aprender numa perspectiva sistémica em que essa aptidão é influenciada pelo contexto (ambiente externo e ambiente interno) e influi no desempenho organizacional. A aprendizagem organizacional é definida como “*a capacidade para gerar e difundir ideias com impacto ultrapassando as fronteiras organizacionais através de iniciativas e práticas de gestão específicas, assente em três pilares: geração de ideias, generalização de ideias e identificação e*

¹⁰ *Fluorescent light*, no original

¹¹ *Organizational Learning, Capability* no original

eliminação de impedimentos à aprendizagem” (Yeung *et al.*, 1999:13), com vista a aumentar a eficiência, que simbolizam numa equação simples:

$$CA = (G \times g) - i$$

Em que: CA, capacidade para aprender
G, capacidade para gerar ideias com impacto
g, capacidade para generalizar ideias
i, impedimentos à aprendizagem

Os autores propõem quatro estilos de aprendizagem que identificaram empiricamente: experimentação, aquisição de competências, benchmarking e melhoria contínua tal como apresentado na Figura 2.2. Estes quatro estilos de aprendizagem são identificáveis a partir do cruzamento de dois eixos que se desenvolvem num *continuum*: aprendizagem exploratória *versus* aprendizagem utilitária (March, 1991) e aprendizagem proveniente da experiência própria (e. g., Dutton & Freedman, 1985; Imai, 1986, 1999; Epple, Argote & Devadas, 1991; MacDuffie & Krafcik, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995; Ulrich & Greenfield, 1995) *versus* aprendizagem proveniente de terceiros (DiMaggio & Powell, 1983; Levvit & March, 1988; Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Abrahamson, 1991; Hubber, 1991). Em qualquer dos quatro estilos considerados, os autores referem-se tanto à aprendizagem individual como organizacional.

Figura 2.2. Estilos de aprendizagem de Yeung *et al.*

Fonte: Yeung *et al.* (1999: 36)

Edmondson (2008) considera um mito a focalização na eficiência da execução (caracterizado pela inflexibilidade na eficiência, no cumprimento de prazos e na consistência da produção e distribuição), uma vez que conduz à relutância dos empregados em levantar preocupações e questões e em sugerir ideias como meio seguro para lograr a satisfação dos clientes e resultados financeiros sólidos. A autora propõe, em alternativa, um outro modelo que centra a aprendizagem na execução, ou seja, na focalização não apenas no modo como o processo deve ser desenvolvido mas também como deve evoluir. Organizações que adoptam este modelo conferem segurança psicológica ao empregado (Edmondson, 1996, 1999, 2002) visto assegurarem que ninguém é penalizado por solicitar ajuda ou por cometer algum erro. Este tipo de empresas desenvolve quatro tipos de abordagens nas actividades diárias:

- i) usam o conhecimento disponível mais recente no desenho de orientações específicas;
 - ii) encorajam a colaboração dos empregados em tornar a informação disponível onde e quando ela for necessária;
 - iii) coligem por rotina dados nos processos para compreender a laboração;
- e
- iv) estudam esses dados para encontrar caminhos que melhorem a execução.

Desenvolvidas em conjunto, estas práticas formam a base da estrutura de aprendizagem que faz da aprendizagem contínua parte da actividade empresarial normal.

Elkjaer (2001, 2004), defende uma “terceira via” para a aprendizagem organizacional envolvendo as duas metáforas próprias das teorias da aprendizagem: aquisição e participação, respectivamente, “primeira” e “segunda via” – consecução do conhecimento numa perspectiva sistémica em que o conhecimento relevante toma a forma de uma “comodity” que pode ser movimentada e transferida de pessoa para pessoa, para o que se torna indispensável a adequação das estruturas e práticas organizacionais (Elkjaer, 1999). Por outro lado, temos o envolvimento em comunidades de prática, uma perspectiva sócio cultural em que as pessoas aprendem através do envolvimento e interacção no local de trabalho e em que o conhecimento daí resultante apresenta uma natureza mais efémera uma vez que reside nas interacções individuais (Easterby-Smith *et al.*, 2004).

A alternativa que a autora defende resulta da síntese das duas perspectivas anteriores mas em que a reflexão é instrumental para a acção e os conceitos e ideias teóricas actuam como instrumentos de reflexão¹², envolvendo o corpo no início mas também a emoção e a intuição.

“A organização como sistema ou comunidade de prática é substituída pela organização constituída por universos sociais. O indivíduo não actua como trabalhador independente nem está subjugado à comunidade, podendo, no entanto, estar ou não comprometido na participação de eventos enquanto membro da vida e prática organizacionais (...) A reflexão não é para ser compreendida como um processo mental individual e isolado, mas como parte de uma relação transaccional entre indivíduo(s) e meio ambiente” (Elkjaer, 2004: 429).

¹² *Tools to think with*, no original

2.1.7. Regresso a Senge

Edmonson & Moingeon (1998: 1350) desenvolvem um modelo de análise baseado nas abordagens cognitivas de Senge – (dinâmica de sistemas e modelos mentais) e Argyris (ciência activa e aptidão interpessoal)¹³ para discutir as diferenças entre aprendizagem organizacional e organizações aprendentes. Construíram uma matriz de duas entradas cujos eixos têm em conta:

- i) o nível da unidade de análise ou da entidade em aprendizagem – organizacional *versus* individual; e
- ii) o objectivo da pesquisa – descritiva *versus* intervencionista.

E, desenvolvendo a análise com base na literatura de intervenção a nível individual, explicam a visão da organização aprendente como resultado final, onde a aprendizagem emerge como a fonte de eficiência organizacional conseguida através da modificação dos mapas mentais dos indivíduos.

Uma organização aprendente é um local onde os empregados sobressaem em criar, adquirir e transferir conhecimento (Garvin *et al.*, 2008) ou como refere Senge (1990: 3) “*uma organização onde os empregados alargam incessantemente a sua capacidade de criar resultados; onde novos modelos de pensamento são criados; onde as pessoas se sentem livres para prosseguir as suas aspirações e aprendem a aprender colectivamente*”. Em que este “aprender a aprender” se transformou para muitas organizações numa “meta-competência” (Senge, 1990; Morgan, 1990).

Marsick & Watkins (1994) definem a organização aprendente como aquela que aprende continuamente e se auto transforma. A organização que devolve o poder aos seus empregados, encoraja a colaboração e a aprendizagem em equipa, promove o diálogo e reconhece a interdependência entre os empregados, organização e comunidade circundante. A aprendizagem é contínua, aglutinada à actividade diária, visa o crescimento, é estratégica e actua no momento.¹⁴ A aprendizagem envolve o planeamento, a carreira e o reconhecimento do desempenho. Os empregados de todos os níveis desenvolvem o hábito de

¹³ *Action Science and Interpersonal Skills*, no original

¹⁴ *Just in time*, no original

aprenderem, colocam questões e fornecem *feedback* mutuamente. Partilham o conhecimento não só através de redes e equipas, mas também de *newsletters* e boletins electrónicos que integram a memória organizacional. A aprendizagem é reconhecida, planeada e apoiada por um tipo de cultura aberta à assunção do risco, à experimentação e à colaboração.

Também para Watkins & Marsick (1993), Marquardt & Reynolds (1994), Marquardt (1995, 1996, 2002), Pedler & Aspinwall (1996), Pedler, Burgoyne & Boydell (1997) e De Geus (2002) a aprendizagem nas organizações está ligada ao desempenho organizacional. Daí que o objectivo das empresas do século XXI seja transformarem-se em organizações aprendentes. Para ganhar vantagem competitiva, torna-se necessário aprender melhor e mais rápido tanto com os sucessos como, especialmente em ambientes turbulentos, com as falhas (Sitkin, 1996; Englehardt & Simmons, 2002). Com Revans (1983) a referir, já nessa altura, que a mudança no interior das organizações deve ser pelo menos igual à que existe no exterior. As organizações aprendentes são locais onde os indivíduos e os grupos se envolvem em novos processos de aprendizagem (Watkins & Marsick, 1993).

2.1.8. Níveis de aprendizagem: individual, grupal e organizacional

A aprendizagem tem, segundo Marquardt (2002) lugar a três¹⁵ níveis:

i) individual, onde cabem as alterações nas habilitações e capacidades, a compreensão de situações específicas e os conhecimentos, atitudes e valores adquiridos pela pessoa através do estudo e da observação. Senge (1992) refere a importância do indivíduo na difusão da aprendizagem organizacional como também o fazem Argyris & Schön (1978), embora estes vejam a aprendizagem individual como condição necessária ainda que insuficiente da aprendizagem organizacional – enquanto resultado de actividades por vezes não planeadas – mas resultando da interacção consciente entre os indivíduos (Hodgkinson, 2000);

¹⁵ Marsick (1994: 17) refere no seu mapa managerial da aprendizagem quatro níveis: individual, grupal, organizacional e societal direccionados, cada um deles, para quatro "focalizações": empreendedorismo, reformulação do papel da liderança, "re-imaginação" da organização e reajustamento ao contexto.

ii) grupal, que acontece quando o aumento do conhecimento, das habilitações, das capacidades e das competências é conseguida pelo e no seio do grupo. Os processos grupais influenciam a aprendizagem, nomeadamente quando desenvolvem os seus papéis na presença de elementos de outros grupos (Englehardt & Simmons, 2002); e

iii) organizacional, que representa o aumento da capacidade produtiva e intelectual através do compromisso com a oportunidade de melhorar continuamente. Isto acontece quando a organização codifica e memoriza nos seus sistemas as inferências retiradas de experiências próprias ou de outros e as transforma em rotinas que guiam o comportamento. No fundo, o colectivo a partilhar a compreensão das situações, os saberes, os modelos mentais, as experiências e as memórias (Levitt & March, 1996) que fazem parte do *acquis* individual dos seus membros.

2.1.9. Tipos de aprendizagem: adaptativa, antecipativa e activa

A taxonomia proposta por Marquardt (2002)¹⁶, distingue três tipos de aprendizagem:

i) aprendizagem adaptativa, a que provém da experiência e da respectiva reflexão com base nos trabalhos sobre aprendizagem de ciclo simples e ciclo duplo de Argyris (1997). Ou seja, a reorganização como resultado da reflexão consciente dos indivíduos (Hutchins, 1996);

ii) antecipativa que vê o conhecimento como resultado da antecipação do futuro; e

iii) activa – *action learning* – que resulta da reflexão e análise de problemas (actuais) e na implementação das soluções com vista à sua resolução. É o tipo de aprendizagem que combina a criação de novas questões e problemas com o conhecimento existente (Marquardt, 2002).

Entre as aptidões necessárias para o sucesso da aprendizagem inclui-se o pensamento sistémico como esqueleto conceptual que permite tornar os modelos

¹⁶ *Adaptive, anticipatory and action* (Marquardt, 2002)

claros para poderem ser analisados e modificados (Senge, 1990). Por outro lado, o novo quadro de referência no interior das organizações requer que se dê atenção às relações entre as pessoas, validando cada uma delas em concreto como realidade única e geradora das múltiplas possibilidades existentes em cada momento (Marquardt, 2002).

2.2. Barreiras à criação de organizações aprendentes

De acordo com a literatura da especialidade, existem diversos obstáculos à transformação das empresas em organizações aprendentes. Watkins & Marsick (1993) apontam três:

i) insuficiência, que sugere que a aprendizagem não chega a criar raízes, porque não abrange todos os indivíduos necessários à sua efectivação ou, porque a intenção não ultrapassa a retórica ficando-se pela superficialidade, semelhante a uma operação de cosmética com a mudança a ter o cumprimento de um quilómetro e a profundidade de um centímetro, revelando a discrepância entre a declaração e a concretização;

ii) falta de apoio à aprendizagem, que resulta na dispersão da motivação e da atenção às oportunidades de aprendizagem, acentuando o desamparo sentido pelos trabalhadores individualmente ou enquanto membros das equipas de vários modos: quando os seus esforços para trabalhar autonomamente sofrem resistência senão mesmo condenação, quando são premiados *a contrario sensu* por não assumirem responsabilidade pelas suas actividades ou porque, aceitam passivamente serem dirigidos pelos seus chefes que, aliás, não vêm nesse comportamento mal de maior; e

iii) o terceiro obstáculo que resulta da incapacidade da pessoa perceber o seu enquadramento no sistema de aprendizagem impedindo-a de actuar em conformidade.

Yeung *et al.* (1999) referem sete impedimentos à aprendizagem no seu modelo de aptidão organizacional de aprendizagem¹⁷:

¹⁷ *A Model for Organizational Learning Capability* (Yeung *et al.*, 1999)

i) cegueira – dificuldade em definir o *gap* entre a intenção declarada e a realidade do que foi realizado. Aquele hiato que dá origem ao que Senge (1990) designa como tensão criativa e faz disparar o processo de aprendizagem;

ii) superficialidade – a maneira ingênua de enfrentar questões complexas recorrendo a abordagens superficiais;

iii) unicidade – impede o envolvimento e a participação de perspectivas diferenciadas que carreando interpretações e visões diferentes facilitariam a aprendizagem;

iv) hierarquia – organizações com decisões muito centralizadas tendem a desenvolver análises uniformes e revelarem-se inflexíveis na análise de situações complexas (Weick, 1979);

v) marasmo/paralisia – dificuldade de mudar de paradigma quando a organização não tem capacidade para colocar em prática o conhecimento que detém, no sentido de que a execução é essencial;

vi) superstição – quando há uma interpretação errónea do significado da experiência (Levitt & March, 1996), seja como resultado da insuficiência de dados, ou mesmo de mitos irracionais, como o referido por Yeung *et al.* (1999), ocorrido nos anos noventa em empresas chinesas tradicionais que atribuíam os acidentes laborais a castigos divinos e não à insuficiência das suas políticas, normas e práticas de segurança; e

vii) por fim, uma referência à deficiência da difusão que é o tipo de obstáculo que acontece quando a aprendizagem tem lugar numa secção ou unidade organizacional e não se espalha pela organização por deficiência, por exemplo, do sistema de comunicação.

Garvin *et al.* (2008: 110) não deixam de referir que a organização aprendente emerge como “*um ideal ainda não cumprido*” devido a um conjunto de factores que têm impedido o seu progresso, nomeadamente o facto de muitas das discussões não passarem de hinos à criação de um mundo melhor em vez de se centrarem nas realidades mais concretas, ou seja, nas práticas próprias das organizações. Por outro lado, o conceito tem sido dirigido principalmente aos CEO’s e executivos seniores das grandes organizações e pouco aos gestores de

unidades e departamentos mais pequenos, que é onde as actividades laborais críticas têm lugar.

Acresce, que não sendo as organizações monolíticas, os gestores para eliminar ou no mínimo reduzir as barreiras acima enumeradas, deverão evidenciar sensibilidade às diferenças nos processos e comportamentos existentes nos vários departamentos. E demonstrarem especial sensibilidade para com as culturas de aprendizagem que, não poucas vezes, variam entre unidades de uma mesma organização.

2.3. Organizações aprendentes em Portugal

Lorenz & Valeyre (2005), com base nos resultados do terceiro inquérito às condições de trabalho aplicado em 2002 aos quinze países da União Europeia, sugerem a existência de dois modelos com fortes dinâmicas de aprendizagem. Por um lado, um modelo relativamente descentralizado associado a uma substancial autonomia dos empregados tanto no que concerne à definição de métodos de trabalho como à realização do trabalho em si mesmo, que designam como organização aprendente. Por outro lado, um segundo modelo, de características mais clássicas enfatizando a regulação da realização do trabalho individual e grupal, através da fixação de normas de produção apertadas e *standards* de qualidade bem definidos que designam como modelo *lean*.

Estas duas formas avançadas de organização tendem a prevalecer em determinados quadros institucionais, com a organização *lean* a surgir mais desenvolvida em países com mercados de trabalho relativamente desregulados e as organizações aprendentes a aparecerem predominantemente em mercados de trabalho regulados.

Evidencia-se ainda no estudo de Lorenz & Valeyre (2005) que sistemas de coordenação desenvolvidos à volta de práticas de gestão de recursos humanos como gestão de remunerações e formação, enquadram modelos institucionais de aprendizagem caracterizados por elevados índices de competência e de envolvimento dos empregados a todos os níveis da estrutura organizacional.

O estudo revela quatro *clusters* organizacionais a que se encontram associadas com maior ou menor intensidade, práticas de gestão de recursos humanos como gestão de remunerações, formação e planeamento. Cada *cluster* agrupa empresas de acordo com as seguintes designações: organizações aprendentes, organizações *lean*, organizações tayloristas e, organizações de estrutura simples. Esta última designação – organizações de estrutura simples – reflecte a terminologia proposta por Mintzberg (1979). Na Figura 2.3., pode ser analisada a importância atribuída por cada um dos estados membros a cada *cluster*.

Figura 2.3. Matriz de diferenças entre estados membros por *cluster* organizacional (percentagem de empregados)

	Organização aprendente	Organização <i>lean</i>	Organização taylorista	Organização de estrutura simples
Holanda	64	17,2	5,3	13,5
Dinamarca	60	21,9	6,8	11,3
Suécia	52,6	18,5	7,1	21,7
Finlândia	47,8	27,6	12,5	12,1
Áustria	47,5	21,5	13,1	18
Alemanha	44,3	19,6	14,3	21,9
Luxemburgo	42,8	25,4	11,9	20
Bélgica	38,9	25,1	13,9	22,1
França	38	33,3	11,1	17,7
Reino Unido	34,8	40,6	10,9	13,7
Itália	30	23,6	20,9	25,4
Portugal	26,1	28,1	23	22,8
Irlanda	24	37,8	20,7	17,6
Espanha	20,1	38,8	18,5	22,5
Grécia	18,7	25,6	28	27,7
EU-15	39,1	28,2	13,6	19,1

Fonte: Adaptada de Lorenz & Valeyre (2005: 435)

As formas de organização do trabalho do *cluster* organizações aprendentes encontram-se mais difundidas na Holanda, países nórdicos e um pouco na Alemanha e Áustria, manifestando pouca difusão na Irlanda e em geral nos países da Europa do sul (Portugal em décimo segundo lugar, surge à frente da Grécia, Espanha e Irlanda).

No *cluster lean* – identificado, como o outro tipo de organização em que o trabalho também se desenvolve em torno da aprendizagem – Portugal surge em

quinto lugar a seguir a países como o Reino Unido, Espanha, Irlanda e França. Por fim, em tipos organizacionais mais tradicionais (tayloristas e estruturas simples) o nosso país surge nos lugares dianteiros (segundo, logo a seguir à Grécia no *cluster* taylorista e terceiro, à frente da Grécia e da Itália no *cluster* estruturas simples). Ou seja, o estudo de Lorenz & Valeyre (2005) evidencia que Portugal é percebido como um país em que a organização do trabalho assenta essencialmente em formatos organizacionais tradicionais de gestão, provavelmente associada ao formato “*Fordista semiperiférico da variante capitalista comum em países como Portugal, Espanha e Grécia*” (Brewster, Wood, Brookes & Ommeren, 2006: 8), não obstante o uso de determinadas práticas de gestão de recursos humanos geralmente conotadas com as praticadas nas organizações aprendentes parecerem indiciarem intenções de mudança para tipos de organizações mais orientados para a aprendizagem.¹⁸

2.4. Nota final

Na revisão das abordagens principais desenvolvidas pelos investigadores interessados no estudo das organizações aprendentes, resulta clara a existência de duas linhas de investigação que parecem complementar-se: uma ligada ao estudo da aprendizagem organizacional, procurando respostas para a questão de saber se as organizações aprendem colectivamente, como acontece com os seres vivos revelando eventuais características antropomórficas, visando unificar os vários

¹⁸ No estudo de Lorenz & Valeyre (2005) que vimos referindo, e que tem por base os resultados do Terceiro Inquérito Europeu para as Condições de Trabalho efectuado nos quinze países da EU em Março de 2002 sob a égide da Fundação Europeia para a melhoria das condições de Vida e de Trabalho também já referido neste estudo, responderam ao inquérito 21.703 empregados no total, dos quais 1.500 portugueses. Nele se constata que o *cluster* organização aprendente, que agrupa cerca de 39% da totalidade dos respondentes, evidenciou forte representação de variáveis relacionadas com a autonomia, complexidade da tarefa, aprendizagem, e prática de resolução de problemas e, ainda que menos enfaticamente, forte representatividade da variável que mede a responsabilidade individual pela gestão da qualidade. Os autores do artigo sugerem a existência de correspondência com o modelo *American team production*, que combina os princípios do modelo sociotécnico sueco com a ênfase contemporânea na responsabilidade individual pelo controle da qualidade. O segundo *cluster*, (28% da população) evidencia forte representação de variáveis relacionadas com o trabalho em equipa, rotação no trabalho, gestão da qualidade e várias variáveis relacionadas com a actividade laboral. Nota-se forte representação de normas de controlo da produção e baixa autonomia quando comparado com o *cluster* anterior. O terceiro *cluster* que agrupa cerca de 14% dos respondentes, corresponde em muitos aspectos à visão clássica do taylorismo, mas com elevada representação de variáveis relacionadas com o trabalho de equipa e rotação reflectindo a ideia de “flexible taylorism”. Finalmente, o quarto *cluster*, que congrega 19% dos empregados que responderam ao inquérito, parece agrupar formas de organização do trabalho simples com métodos maioritariamente informais e não codificados sugerindo aos autores do estudo uma certa correspondência, na esteira do pensamento de Mintzberg, com a noção de estrutura organizacional simples.

entendimentos e procurando elaborar uma teoria inequívoca da aprendizagem organizacional. E outra, mais orientada para as práticas organizacionais, visando explicar, através de estudos empíricos, as respostas para as principais questões que hoje se colocam às organizações, como seja a de que são os indivíduos – individualmente ou em grupo – que estão nas organizações (em cada organização com os seus ambientes próprios) que aprendem: desenvolvendo novos campos ou melhorando os existentes, seja através da sua experiência, seja recorrendo à experiência de terceiros (indivíduos ou organizações).

A proposta converge para a complementaridade das duas linhas e a revisão do estado-da-arte revela claramente que as organizações respondem melhor às crescentes questões colocadas pela globalização tornando-se organizações aprendentes: o tipo de organização onde os empregados alargam incessantemente a sua capacidade de criar resultados; onde novos modelos de pensamento são criados; onde as pessoas se sentem livres para prosseguir as suas aspirações e aprendem a aprender colectivamente numa perspectiva sistémica de integração, como refere Senge (1990). Apesar do relativamente elevado grau de maturidade alcançado na investigação das organizações aprendentes constata-se várias limitações conceptuais e metodológicas. Os autores não deixam de alertar para um conjunto de barreiras que há que ultrapassar na afirmação das organizações aprendentes e não afluem estudos empíricos sobre esta temática. O estado-da-arte em Portugal acompanha a tendência acabada de referir no que respeita à escassez de trabalhos empíricos sobre o tema. No estudo de Lorenz & Valeyre (2005) detectam-se algumas referências a práticas de gestão próprias das organizações aprendentes percebidas por trabalhadores de empresas portuguesas. Todavia, a maior parte dos inquiridos associa a sua empresa a formas organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos mais identificadas com as teorias clássicas do século XX.

CAPÍTULO 3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Conceito de gestão de recursos humanos

A designação gestão das pessoas vem sendo usada nos Estados Unidos da América desde 1950 desenvolvendo-se crescentemente desde esse período até aos dias de hoje (Storey, 1989; Strauss, 1994; Guest, 1994, 2001; Holmes & McElwee, 1995; Sisson, 2001). Para Garavan, Morley, Heraty, Lucewicz & Suchodolski (1998), a gestão de recursos humanos confirmou-se como uma abordagem influente e universal na gestão das pessoas, realçando-lhe duas perspectivas:

i) uma gestão de recursos humanos preocupada com o papel que a pessoa desempenha nas organizações; e

ii) a gestão de recursos humanos como uma função estratégica. Ou seja, a gestão de recursos humanos a demonstrar possuir um conjunto de características fundamentais susceptíveis de constituir a base de uma moldura conceptual para a sua autonomização (Garavan, *et al.*, 1998).

É apenas a partir dos anos oitenta que a gestão de recursos humanos começa a ganhar relevância especialmente nos Estados Unidos da América e no Reino Unido (Guest, 1994), assistindo-se no fim da década à transformação de algo embrionário (Storey, 1995: 3) que então brotava, numa disciplina que mereceu o interesse de académicos e práticos da gestão, como se pode constatar pelo número de artigos, livros e outras publicações que vêm sendo editadas desde essa altura (Storey, 2001; Boxall & Purcell, 2003). Hope-Hailey, Gratton, McGovern, Stiles & Truss (1997), identificam três elementos como característicos da gestão de recursos humanos dos anos oitenta:

i) integração na estratégia de negócios;

ii) delegação nos gestores de linha das questões práticas da gestão de recursos humanos, e

iii) contribuição da função para o desempenho organizacional.

No entanto, Legge (1988) apoiada numa profunda revisão da literatura sobre a gestão de pessoal praticada na primeira metade dos anos 80 e sustentada

um ano mais tarde pelos trabalhos de Storey & Sisson (1990), revelando grande pessimismo, conclui que o modelo dominante – a gestão de recursos humanos – não trazia verdadeiramente algo de novo ao debate então em curso, reflectindo apenas meras mudanças superficiais ocorridas unicamente nos títulos dos departamentos (Armstrong, 1996).

Parecendo-nos menos céptico, Guest (1994) surge a reconhecer a emergência da gestão de recursos humanos nos anos 80 como um novo tópico, que coincidiu com uma ampla variedade de mudanças no ambiente económico e industrial, dando-nos a ideia de tender para aceitar que a gestão de recursos humanos havia tido alguma influência na transformação admitida por Storey (1995). E, naquilo que nos parece como um alvitre para dar sentido ao debate em curso, propõe que sejam considerados dois aspectos na tentativa de compreender a prática corrente. O primeiro prende-se com o perigo de imposição de um falso sentido de uniformidade quando o que existe realmente é uma grande diversidade de políticas e práticas ostentando a etiqueta de gestão de recursos humanos. O segundo tem a ver com o perigo da ideia exagerada do montante de mudança realmente ocorrido na área da gestão de recursos humanos e, especialmente, confundindo actividade com resultados.

Nos anos noventa e até pelo menos ao princípio do Século XXI reafirma-se o envolvimento positivo das estratégias e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho financeiro das empresas (Burke, 2005, 2006). A este reforço do interesse pela gestão de recursos humanos não são estranhas teorias entretanto desenvolvidas nas áreas da gestão, da estratégia e da organização, como é o caso das organizações aprendentes, da teoria dos recursos e da gestão do conhecimento (Storey, 2001; Legge, 2005). Ou seja, os gestores de recursos humanos a serem envolvidos na discussão e na definição das políticas e estratégia das organizações, a que não é alheio o trabalho desenvolvido pelos académicos, a credibilidade dos próprios gestores de pessoal e o reconhecimento, porventura tardio, por parte das empresas da importância das pessoas para o seu desenvolvimento (Cabral-Cardoso, 2000).

Pretende-se que tanto os profissionais, como as práticas de recursos humanos aplicadas nas empresas criem valor, contribuindo para aumentar o seu

poder competitivo influenciando, nomeadamente, a aquisição e o desenvolvimento do capital humano através de práticas eficazes de recrutamento e selecção, de formação e desenvolvimento, de gestão de remunerações e de avaliação do desempenho (Burke, 2005, 2006).

Larsen (1994) chama, então, a atenção para o papel importante da gestão de recursos humanos na relevância da alteração do papel da formação nas organizações, uma vez que a complexidade dos sistemas de produção e administrativos impõem não só a reciclagem e adaptação das aptidões funcionais dos trabalhadores, como também a aquisição de proficiência em áreas do conhecimento qualitativamente diferentes, como a informática, o planeamento e a negociação.

As posições acabadas de referir parecem-nos seguir, na senda dos autores norte americanos, que sugerem de que apenas as organizações que praticam a gestão de recursos humanos terão capacidade para desenvolver aquele tipo de inovação requerida para sobreviver actualmente, mesmo no caso das grandes empresas, as quais têm, pelos menos aparentemente, possibilidades de alterar as suas estruturas para facilitar a inovação (Kanter, 1984). E se associarmos os dados do estudo de Kanter com os resultados do estudo efectuado anteriormente por Grinyer, Mayes & McKiernan (1989), que realçam a importância dos recursos humanos na consecução da mudança sustentada e da melhoria, parece sair reforçada a importância da gestão de recursos humanos.

Guest (1994), porém, vem mais uma vez a terreiro. E, aparentando corroborar o estudo desenvolvido por Arthur Andersen (1989) por sua vez uma réplica de um trabalho efectuado previamente por Kanter (1984) de avaliação das percepções referentes ao grau de associação entre inovação e práticas e políticas de gestão de recursos humanos, também não divisa “*evidências directas da correlação entre políticas de recursos humanos e inovação*” (Guest, 1994: 16).

Outros autores (Armstrong & Murlis, 2000) sublinham a natureza revolucionária da gestão de recursos humanos e, aproximando-se de uma orientação contingencial, referem que a forma pela qual a gestão de recursos humanos é praticada varia de acordo com as necessidades e a cultura das organizações, e como tal não se encontra conformada a nenhum estereótipo.

Posição semelhante parece-nos divisar em Cabral-Cardoso, quando refere que “*o que se designa por modelo de gestão de recursos humanos esconde, de facto, uma multiplicidade de perspectivas e abordagens.*” (Cabral-Cardoso, 2000: 233).

Apesar de, nos últimos dez anos, o vocabulário da área se ter alterado da velha gestão de pessoal para dar lugar à gestão de recursos humanos ou mesmo à gestão estratégica de recursos humanos, Sisson (2001) continua a referir-se a *personnel managers* ou *personnel specialists* constatando que o seu perfil varia de organização para organização em função da sua dimensão, do sector onde opera, da idade e de quem detém a propriedade da organização. Nomeadamente, referindo que no decurso dos anos 1990 as empresas inglesas continuavam a ver na gestão de recursos humanos o controlador de custos em detrimento da actuação no desenvolvimento dos recursos humanos.

Legge (2005) refere o modelo normativo de gestão de pessoal, que considera como a utilização óptima dos recursos humanos na prossecução dos objectivos organizacionais, mais próximo do quadro unitário norte-americano. A autora identifica as seguintes variantes:

i) o modelo descritivo/funcional, que reflecte mais intensamente a perspectiva pluralista próxima dos autores ingleses assente na ideia de regulação através da negociação, reconhecendo a existência de *stakeholders* diferenciados;

ii) o modelo crítico/avaliativo, seguindo uma orientação radical e reconhecendo a existência de vários tipos de *stakeholders* com interesses diferentes, mas em que um deles, o empregador, tem substancialmente mais poder do que o empregado com a gestão a revelar-se mais “exploradora” que reguladora; e

iii) finalmente uma referência aos comportamentalistas, que descrevem os gestores de pessoal de forma pouco abonatória admitindo a existência de um *gap* de credibilidade na confiança destes profissionais (Cabral Cardoso, 2004; Legge 2005).

3.2. Influência da gestão japonesa no ocidente

Parece ter ampla aceitação a ideia de que as grandes corporações japonesas de produção, reflectindo a dinâmica própria dos anos oitenta, desempenharam um papel muito importante como modelos para novas formas de organização do trabalho no ocidente. Trata-se de técnicas e práticas que ficaram conhecidas como “japonização”, “especialização flexível”, “produção de classe mundial”, “produção magra” e “gestão da qualidade total” com um impacto significativo tanto no campo prático como no teórico, da área da gestão em geral e no campo da gestão de recursos humanos em particular (Guest, 1994; Legge, 2005).

Aliás, o trabalho na indústria japonesa está, tipicamente, organizado à volta do grupo a que corresponde um elevado nível de flexibilidade interna, com o encarregado ou o líder do grupo a deter responsabilidades significativas no planeamento e na qualidade. O trabalho em grupo estende-se aos trabalhadores administrativos que vêem os seus cubículos transformarem-se em espaços amplos e comuns de trabalho. Estas práticas de gestão de recursos humanos devem ser vistas relativamente aos métodos de manufactura praticados como sejam o controlo total da qualidade e a produção *just in time* que evoluiu no Japão, influenciando a gestão em geral e especialmente a gestão de recursos humanos durante os anos oitenta e noventa (Katz & James, 2005).

Muita da influência das políticas e práticas de gestão de recursos humanos das empresas japonesas no ocidente decorrem de se terem instalado em zonas virgens (*greenfield sites*) sem o peso da tradição e da cultura próprias das zonas industriais clássicas (Guest, 1994; Sisson, 2001; Legge, 2005). Deste modo, ajudaram ao êxito da implementação das novas práticas da gestão de recursos humanos japonesas e, designadamente do modelo *soft* de gestão de recursos humanos (Storey, 1992, 1995, 2001), dando especial atenção a práticas como a selecção, formação, consulta e comunicação, harmonização interna, compressão de categorias profissionais, avaliação de desempenho (individual e em grupo) e ênfase na cooperação, no trabalho em equipa e na flexibilidade.

3.3. Modelos *hard* e *soft* de gestão de recursos humanos

A abordagem *hard*, também designada por modelo da *Michigan School of HRM*, reflecte um “*Instrumentalismo utilitário*”¹⁹ (Legge, 1995: 66) e, perfilhando um ponto de vista em que as pessoas são olhadas como recursos – que devem ser controlados a fim de melhorar a eficiência –, demonstra uma forte e clara orientação para o mercado. Com a gestão dos recursos humanos a desenvolver-se pela via racional, as pessoas parecem não constituir mais do que um simples factor de produção, com essa via a servir também para descrever a integração da gestão das pessoas com outros elementos da estratégia organizacional onde a forma *hard* de gestão de recursos humanos passa a aplicar os parâmetros estratégicos de funcionamento da empresa.

A gestão *hard* de recursos humanos é caracterizada, como se referiu, por um controlo apertado dos trabalhadores, definição de objectivos de curto prazo e, concomitantemente, reduzida preocupação com o desenvolvimento dos empregados para o futuro. Trata-se de uma versão de gestão de recursos humanos que não contribui para os ganhos de influência dos empregados (Marchington, 1995), com os vários elementos selecção, desempenho, reconhecimento, avaliação e desenvolvimento, na formulação de Devanna, Fombrun, & Tichy (1984), a funcionarem interligados num todo coerente com a estratégia organizacional (Legge, 1995, 2005; Wilkinson, Redman, Snape & Marchington, 1998).

O modelo *hard* sublinha a orientação da gestão de recursos humanos na importância crucial que reconhece na integração clara das políticas e práticas de gestão de recursos humanos na estratégia de negócio da empresa (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984). Isto implica, como referem Hendry & Pettigrew (1986), que as políticas de pessoal, os seus sistemas e as suas práticas não sejam apenas logicamente consistentes no apoio aos objectivos organizacionais, mas consigam esse efeito através da sua coerência interna. Do ponto de vista desta perspectiva de gestão de recursos humanos, o objectivo do planeamento formal da mão-de-obra é olhado como mais uma despesa em que as organizações têm de incorrer para poderem fazer os seus negócios, justamente como acontece com os outros factores

¹⁹ *Utilitarian instrumentalism*, no original

de produção – terra e capital e não como recurso capaz de transformar os “*inanimados*” factores de produção em riqueza (Tyson & Fell, 1986: 135).

A versão *soft*, mais pluralista, também conhecida por modelo da *Harvard School of HRM* (Beer, Spector, Lawrence, Quinn-Mills & Walton, 1984), assenta na ideia do valor do homem como tendo algo a oferecer, com capacidade de contribuição para o desenvolvimento organizacional e a obtenção da excelência. Evocando o movimento das relações humanas, traz à lembrança, segundo Legge (1995: 66), a doutrina do “*humanismo desenvolvimentista*”²⁰ não deixando de ter em conta a importância da integração das políticas de gestão de recursos humanos na estratégia de negócios da organização. Considera os trabalhadores como activos valiosos, fonte de vantagem competitiva, através do seu empenhamento, desempenho, capacidade de adaptação e elevada qualidade das suas competências (Brewster, 2004). O lado *soft* tem as suas raízes na noção do ser humano como activo intangível, com os empregados a representarem um contributo muito valioso para a organização como fonte muito importante de vantagem competitiva (Marchington, 1995). Os empregados dão contribuições proactivas no processo produtivo (Legge, 2005). E Holmes & McElwee (1995: 9), numa publicação versando a relação entre a gestão pela qualidade total e a gestão dos recursos humanos em instituições de ensino superior na Grã-Bretanha, sugerem que, para assegurar a qualidade no processo educacional, “*não é simplesmente a mudança qualitativa do processo, estrutura, sistemas e metodologia que é requerida, mas, fundamentalmente, a mudança da ideologia, e cultura para a versão soft.*”

Cabral-Cardoso (2000: 234) defende, porém, que “*evidência empírica mostra, que a adopção de uma ou outra perspectiva, não corresponde a uma decisão formal da organização, dependendo em grande medida das condições do mercado, verificando-se que uma perspectiva mais soft tende a ser substituída por uma perspectiva mais hard logo que os períodos de maior crescimento dão lugar a redução de lucros e de margens e a gestão passa a privilegiar a satisfação de outras partes interessadas mais ligadas ao capital.*” Numa perspectiva que – ousamos afirmar – se nos afigura próxima da orientação contingencial da gestão dos recursos humanos.

²⁰ *Developmental humanism*, no original

De salientar, por fim, que as questões *soft*, incluindo nelas a satisfação dos empregados e dos clientes, são geralmente muito difíceis de avaliar uma vez que as medidas financeiras tradicionais não reflectem o verdadeiro desempenho da companhia (Stone, 1996).

3.4. Capital humano

O conceito de capital humano é muitas vezes invocado mas nem sempre com o mesmo sentido. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2005: 42) usam o termo capital intelectual para significar o capital humano “*não detido pelo empregador antes controlado pelo trabalhador e comprado e vendido no mercado do capital humano*”.

Embora mencionado abundantemente na literatura (e.g., Becker & Toms, 1986; Timothy, 1990; Becker, 1992; Delaney & Huselid, 1996; Behrman, 1998; Salas, Kosarzycki, Tannenbaum & Carnegie, 2005; Vandnabeele & Hondeghe, 2008), o conceito não mereceu, pelo menos até agora, a preocupação dos investigadores da área da gestão de recursos humanos para a sua confirmação empírica, embora a lógica conceptual aceite que o uso de determinadas práticas de gestão de recursos humanos resultam num capital (humano) valioso, raro, inimitável e não substituível, que confere assinalável vantagem competitiva às empresas (Salas *et al.*, 2005; Morris, Snell & Lepak, 2005; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2005; Lepak, Takeuchi, Erhardt & Colakoglu, 2006; Brenda & Lena, 2006). Por isso, quanto maior o nível de conhecimento, aptidões e habilitações dos empregados, mais elevado é o potencial de impacto do capital humano nas organizações (Lepak *et al.*, 2006).

Para Lepak *et al.* (2006), a focalização na perspectiva dos recursos concernente à gestão estratégica dos recursos humanos prolongou-se para a noção de capital intelectual, mais ampla do que o conceito de capital humano, abrangendo todo o conhecimento da organização susceptível de “alavancar” o processo de vantagem competitiva pretendida. Uma pluralidade composta por três formas de capital:

i) capital humano, capacidades individuais do empregado como conhecimento aptidões e habilitações;

ii) capital social, que reflecte o conhecimento dos grupos e redes de contacto estabelecidas entre os indivíduos; e,

iii) capital organizacional, como o conhecimento institucional e a codificação da experiência armazenados nas bases de dados, rotinas, patentes, manuais, estruturas, etc. (Sullivan, 2000; Youndt, Subramaniam & Snell, 2004), proporcionando aos seus defensores a criação de um conjunto de medidas para controlar e avaliar o seu progresso (Ambler, 1999) como acontece no modelo “Navigator” desenvolvido pela companhia de seguros sueca Skandia (Birkinshaw, 2001).

Ora, para Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2005), a função de recursos humanos tem um papel vital no desenvolvimento da aprendizagem organizacional e na partilha de conhecimento entre empregados, departamentos, em toda a organização e com os co-produtores externos. Trata-se de uma actividade relacionada de perto com o capital humano e com o capital social.

Uma importante contribuição requerida aos profissionais de recursos humanos tem a ver com a aquisição, partilha e determinação da remuneração do conhecimento. Mas se remunerar a aquisição parece uma tarefa realizável, já para convencer os indivíduos a partilhar o que sabem, a alienarem a sua vantagem competitiva pessoal, transformando os trabalhadores que se consideram insubstituíveis em substituíveis, as respostas têm sido poucas.

3.5. Estratégia(s) de gestão de recursos humanos

O termo estratégia²¹ tem o seu étimo na palavra grega *strategia* e estava confinada à actividade própria dos generais que, para cumprir os desígnios militares que lhes estavam inerentes, desenvolviam os planos de acção correspondentes à condução das suas tropas (Torrington & Hall, 1998). O

²¹ Dyer & Reeves (1995) e Delery & Doty (1996) referem-se a estratégias de gestão de recursos humanos quando discutem as três perspectivas – universalista, contingencial e configuracional – nos estudos que efectuaram para examinarem a influência da gestão estratégica de recursos humanos na eficiência organizacional.

estratega chinês Sun Tzu deixou um importante legado no desenvolvimento estratégico organizacional com o seu livro “A arte da guerra” (2000).

Alfred Chandler, Peter Drucker, Igor Ansoff e Michael Porter foram essenciais no estudo e desenvolvimento do conceito (Anthony, Perrewé & Kacmar, 1993). A aplicação do pensamento estratégico às organizações haveria de se verificar apenas no período posterior à Segunda Grande Guerra, quando estas cresceram em complexidade e dimensão fruto da reconstrução económica subsequente.

Dada a tendência manifestada pelos estrategas de se dedicarem aos dados económicos e operacionais, nomeadamente às questões de marketing, restaram para os gestores de recursos humanos as preocupações com a gestão das pessoas, a sua motivação e as relações com os sindicatos, bem como as demais actividades relacionadas com o pessoal (Torrington & Hall, 1998). A ligação entre o planeamento estratégico e o planeamento de recursos humanos no que concerne à gestão estratégica de recursos humanos havia de surgir referenciada em Devanna Fombrun & Tichy (1984). Embora as suas preocupações remontem a 1981, num artigo intitulado “Human Resources Management: A strategic Perspective” publicado na revista académica “Organizational Dynamics”, revela a escassez de organizações americanas que abordam a gestão de recursos humanos de forma sistemática a nível estratégico. E dado que essas estratégias organizacionais divergem, é expectável que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos divirjam também. Um contexto onde essa alteração resulta mais evidente, é o do estabelecimento de novas fábricas em “*greenfield sites*”, as quais reflectem mais intensamente as políticas que os gestores dessas empresas propõem, pelo facto de se encontrarem livres dos constrangimentos próprios da maioria das empresas instaladas nas típicas áreas industriais (Guest, 1994: 3).

Brewster & Smith (1990) reportam evidências empíricas que suportam o reconhecimento da importância da estratégia numa *survey* onde terão detectado mais de 70% de organizações referindo a existência de uma estratégia formal de gestão de recursos humanos. Porém, Marginson, Edwards, Martin, Purcell & Sisson, (1988), reforçam a ideia dos cépticos de que muitos dos que afirmam a existência de uma estratégia de gestão de recursos humanos não são capazes de

descrever o seu conteúdo. Este tipo de evidências parece reforçar a impressão de que essas companhias estão, na maioria das vezes, a adoptar esse rótulo sem todavia o incorporar nas suas práticas. Segundo Guest (1994), a investigação mais abrangente no âmbito da estratégia e da gestão de recursos humanos na Grã-Bretanha foi desenvolvida pelo grupo de Pettigrew em Warwick e assentava nos factores que modelam a estratégia de recursos humanos. E, com um número limitado de casos de mudança significativa, Hendry & Pettigrew (1990) e Hendry, Pettigrew & Sparrow (1989) concluem que a manutenção da mudança em áreas como a estratégia de negócios, estrutura, cultura e gestão de recursos humanos é extremamente complicada.

Recorrendo novamente a Guest, impõe-se sublinhar que todas as análises de gestão de recursos humanos que adoptam a perspectiva estratégica, defendem a necessidade de ajustar a gestão de recursos humanos à estratégia da empresa (Guest, 1994), apesar de existirem evidências de técnicas específicas que formarão parte da estratégia de gestão de recursos humanos. É o caso dos círculos da qualidade, desenvolvidos no âmbito da gestão da qualidade total, embora o impacto destas iniciativas no desempenho seja geralmente limitado e de vida curta (Guest, 1994). Aliás, existem paralelismos entre os conceitos de gestão da qualidade total e de *total involvement management* que podem muito bem ser alargados ao conceito similar de *total human resource management*, reflectindo a argumentação desenvolvida por alguns analistas da área de recursos humanos de uma estratégia integrada de gestão de recursos humanos (Guest, 1994). O autor, porém, não deixa de alertar para o facto de que a implementação com sucesso de qualquer política de gestão de recursos humanos requer a força e o comprometimento sustentado da gestão de topo, chamando a atenção para a circunstância de muitos dos presidentes das comissões executivas das empresas dispensarem apenas uma mera retórica à gestão de recursos humanos, reduzindo substancialmente o seu impacto potencial (Guest, 1994).

Para Boxall & Purcell (2000), o campo de interesse da gestão estratégica de recursos humanos vem crescendo ininterruptamente desde meados dos anos oitenta. Uma das controvérsias levantadas visa responder à questão de saber o que significa para a gestão de recursos humanos desenvolver uma abordagem

estratégica. Na verdade, parece que pelo menos até agora, não existe acordo quanto à conceptualização duma estratégia de gestão de recursos humanos (Boxall & Purcell, 2000; Legge 2005). Entretanto, Boxall & Purcell (2000) propõem para discussão o debate entre os modelos de *best fit* e *best practice* e a aplicação à gestão de recursos humanos da teoria dos recursos. Apesar das dúvidas, alguns investigadores da área da gestão de recursos humanos não têm deixado de indagar as possíveis relações entre a gestão de recursos humanos e o desempenho, abordando várias perspectivas teóricas: a perspectiva universalista ou a abordagem com base nas melhores práticas, a perspectiva contingencial, a abordagem configuracional, a teoria dos recursos, entre outras perspectivas, vêm concitando o interesse dos investigadores (Boxall, 1996, 1999; Boxall & Purcell, 2000; Purcell, 2001; Legge, 2005; Burke, 2005, 2006), numa altura em que alguns constatarem evidências da transformação das empresas em organizações aprendentes (Storey, 2001; Agars & Kottke, 2005; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2005; Legge, 2005).

3.5.1. Perspectiva universalista e as organizações aprendentes

O modelo estratégico de aplicação universal das melhores práticas baseia-se no princípio de que existem certas práticas relacionadas com as várias actividades da gestão de recursos humanos que se encontram positivamente associadas com o desempenho organizacional (Lepak *et al*, 2006; Dyer & Reeves, 1995; Delery & Doty, 1996).

Para Boxall & Purcell (2000), as definições de boas práticas são quase sempre provenientes da investigação de quatro sub-funções favoritas da psicologia organizacional: selecção, formação, avaliação e salários. Se para Marchington & Grugulis (2000), as listas das melhores práticas são muitas vezes silenciosas ou fracas no que respeita à organização do trabalho ou à voz dos empregados, já Delery & Doty (1996) reconhecem nos seus estudos aspectos positivos na aplicação das boas práticas nas empresas.

O'Reilly III & Pfeffer (2000) identificaram conjuntos de práticas de gestão de recursos humanos a actuarem em comum em oito organizações que estudaram: alinhamento de valores; cultura e estratégia; recrutamento de pessoas que se ajustem a esses valores e cultura; investimento em formação e desenvolvimento para todos os trabalhadores; generalização da partilha da informação e do saber; trabalho em equipa; e gestão das remunerações com vista ao reconhecimento dos comportamentos e resultados desejados.

A literatura acentua que práticas de gestão de recursos humanos como segurança do emprego, selectividade no recrutamento, salários elevados, incentivos, parcerias com os empregados, partilha de informação, envolvimento, *empowerment*, equipas autónomas, formação e desenvolvimento, mobilidade interna e polivalência, promoções internas, estudos de validação dos testes de selecção, entrevistas estruturadas, testes de inteligência, bancos biográficos, relações com os clientes, gestão diferenciada de recompensas e compressão salarial, assistência médica à família nas instalações da empresa e respectiva participação e horários flexíveis, estão associadas positivamente ao desempenho organizacional (Russel, Terborg & Powers, 1985; Gerhardt & Milkovich, 1990; Terpstra & Rozell, 1993; Pfeffer, 1995; Perry-Smith & Blum, 2000).

A propósito da aplicação das melhores práticas às organizações, aprendentes Pfeffer & Sutton referem que o: *“antigo presidente da Saturno é hoje o responsável pela universidade corporativa da General Motors. Esta universidade interna difunde as melhores práticas e conhecimento por toda a corporação, uma organização aprendente na qual os líderes ensinam.”* (Pfeffer & Sutton 2000: 246-247). Por outro lado, convém atentar em Pfeffer (1998: 172), quando questionava: *“Como podem as companhias criar organizações aprendentes (...) se as pessoas não permanecem nelas tempo suficiente que lhes permita usarem a aprendizagem na melhoria das operações?”*.

Trata-se pois, de, em oposição ao pensamento contingencial, defender que as organizações devem adoptar as melhores práticas independentemente do contexto (Boxall & Purcell, 2000). Em termos simplistas, significa que todas as empresas experimentarão melhorias de desempenho se justamente identificarem e

aplicarem aquelas práticas de gestão de recursos humanos que evidenciem uma associação positiva com o desempenho organizacional.

3.5.2. Abordagem configuracional

Entendida como um prolongamento da perspectiva universalista, a abordagem configuracional sugere que é a combinação de práticas de gestão de recursos humanos que impulsiona o desempenho organizacional (Lepak *et al.*, 2006). A questão central reside na circunstância de o conjunto de práticas adoptado deverem complementar-se para que, actuando em interdependência, atinjam um desempenho mais elevado. Boxall & Purcell (2003) vêem nesta abordagem um meio de ultrapassar as limitações próprias da teoria contingencial – demasiado superficial – designadamente a tendência para estudar empiricamente apenas a correlação entre duas variáveis: estratégia competitiva e estratégia de gestão de recursos humanos. Todavia, parece que as relações entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos são mais complexas do que originalmente se supunha (Chan, Shaffer, & Snape 2004). Ora, “*nesta concepção a estratégia competitiva óptima é a que aglutine todos os elementos em presença na configuração mais eficaz (...) tornando perceptíveis as interacções mais importantes entre as variáveis estratégicas do negócio*” (Boxall & Purcell, 2003: 58).

Baird & Meshoulam (1988), Huselid (1995), Way (2002), Batt (2002) e Youndt, Snell, Dean & Lepak (1996), estão entre os autores cujos trabalhos evidenciam efeitos marcadamente positivos da perspectiva configuracional no sucesso organizacional.

3.5.3. Perspectiva dos recursos

Segundo Boxall & Purcell (2000: 193), “*a perspectiva dos recursos*²² *deve muito da sua génese ao pioneirismo de Edith Penrose. Defendendo que a sua proposta teórica era diferente da teoria neoclássica do preço, Penrose conceptualizou a empresa como uma organização administrativa e uma colecção de recursos produtivos*”, distinguindo entre recursos físicos e humanos e incluindo nestes o conhecimento e a experiência de gestão de equipas.

Uma vez que os factores de produção se podem personalizar e expandir por caminhos diferentes, até mesmo entre empresas da mesma linha de negócios (Nelson, 1991), as empresas adquirem características – boas e más – que se tornam difíceis de replicar.

A interrogação principal na perspectiva dos recursos prende-se com a questão de saber como é que as empresas criam *clusters* únicos e indisputáveis de activos humanos e técnicos (i.e., recursos ou activos não entendidos apenas numa perspectiva contabilística mas incluindo qualquer característica da empresa com a propriedade de ser capaz de criar valor). Os recursos têm valor quando permitem à empresa tirar vantagens das oportunidades de mercado ou lidar particularmente bem com as ameaças do mercado, de tal maneira que os competidores não estejam aptos a fazê-lo (Porter, 1991).

Barney (1991, 2002) defende que uma vantagem competitiva sustentada continuada depende dos recursos e capacidades controlados pela empresa, e do facto de serem mensuráveis, invulgares, dificilmente imitáveis e insubstituíveis. Recursos e aptidões esses que podem ser vistos como lotes de activos tangíveis e intangíveis, incluindo-se aqui a aptidão de gestão da empresa, os seus processos organizacionais e rotinas, a informação e o conhecimento controlado.

Presentemente, o quadro de referência da perspectiva dos recursos constitui a referência mais influente para a compreensão da gestão estratégica (Barney, Wright & Ketchen, 2001). Também para Wright, Dunford & Snell (2001a) a perspectiva dos recursos tem dado importantes contribuições para a afirmação estratégica da gestão de recursos humanos, salientando a circunstância

²² *Resource based view*, no original.

de a crescente aceitação dos recursos internos como fonte de vantagem competitiva ter trazido legitimidade à asserção de que as pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso da organização. (Wright, McMahan, Snell & Gerhart 2001b). “A ênfase dada às pessoas como estrategicamente marcantes para o sucesso da empresa tem contribuído para o reconhecimento da importância das questões relacionadas com a estratégia da gestão de recursos humanos” (Barney *et al.*, 2001: 627).

A teoria da perspectiva dos recursos aponta dois factores chave para explicar a dificuldade de imitar as estratégias de recursos humanos embebidas na organização. Primeiro, é difícil compreender com precisão os mecanismos através dos quais acções combinadas entre práticas e políticas de recursos geram valor. Para imitar um sistema complexo é essencial compreender como é efectuada a interacção entre os vários elementos em presença – saber nomeadamente se do que se trata é de efeitos aditivos ou multiplicativos ou de efeitos complexos e não lineares. Ora, sem saber como funcionam esses sistemas de recursos humanos não é possível imitá-los, por exemplo através de práticas como a *reverse engineering* (Becker & Gerhart, 1996). E mesmo recrutando para a empresa alguns executivos de topo da empresa cujo sistema pretendem copiar, a imitação torna-se difícil justamente porque a compreensão do sistema traduz uma capacidade organizacional que está disseminada por muitas, e não apenas algumas, pessoas na organização. Em segundo lugar, as políticas desenvolvem-se sistémica e interdependentemente ao longo do tempo e não podem ser adquiridas isoladamente pelos concorrentes. Estes, embora reconheçam a excelência estratégica do sistema, estão impedidos de o imitar por causa da relação de interdependência temporal entre as políticas que o enformam (Becker & Gerhart, 1996).

Apontam-se genericamente duas grandes limitações à perspectiva dos recursos. Mahoney (1995) e Teece, Pisano & Shuen (1997) criticam-lhe a excessiva proximidade com a orientação económica industrial defensiva e racionalista, que privilegia o equilíbrio estático, não incorporando os requisitos necessários ao sucesso que um meio dinâmico e eminentemente volátil requer, como seja a capacidade de procurar de forma praticamente ininterrupta,

identificar, melhorar e até reinventar os recursos relevantes numa dinâmica próxima da aprendizagem organizacional, para responder a esse dinamismo externo. Por outro lado, autores como Amit & Schoemaker (1993) e Mueller (1996) não deixam de lhe atacar a excessiva tendência para criar barreiras à entrada de concorrentes (Porter, 1991), reforçando o carácter invulgar, inimitável e insubstituível dos recursos, em vez de privilegiar as complementaridades existentes entre eles numa era em que a internacionalização das empresas, em curso, favorece a imitação e o recurso à integração das políticas de gestão de recursos humanos.

3.5.4. Arquétipos (perspectiva arquitectural)

Embora o uso da expressão “*Arquitectura de Recursos Humanos não seja de todo pacífica*” (Kepes & Delery, 2006: 59), Lepak & Snell (1999) apresentaram a sua abordagem arquitectural à gestão estratégica de recursos humanos. Esta perspectiva está baseada, ainda que parcialmente, na teoria dos recursos uma vez que nas organizações existe uma considerável variância em relação à singularidade e valor do capital humano.

Justapondo essas duas dimensões – singularidade e valor – Wright *et al.*, (2001a) criaram uma matriz de duas entradas em que descrevem diferentes combinações com as correspondentes relações de trabalho e sistemas de gestão de recursos humanos. A relevância do modelo reside em que alguns grupos de empregados são mais instrumentais a alcançar a vantagem competitiva do que outros. O trabalho pode ser internalizado recorrendo a acções de formação e desenvolvimento, ou externalizado, subcontratando certas funções ao mercado (Rousseau, 1995). Como consequência, serão geridos de maneira diferente requerendo práticas de gestão de recursos humanos também diferenciadas. Os quatro quadrantes resultantes da intersecção dos dois eixos, evidenciam quatro configurações de recursos humanos:

i) empregados chave (alta singularidade e alto valor), configuração de comprometimento – onde estão presentes práticas como: flexibilidade funcional,

empowerment, fontes de incentivos múltiplas, benefícios extensos, programas de retribuição com base no conhecimento, admissão com base no potencial de aprendizagem, promoções internas e formação contínua; e

ii) empregados tradicionais (baixa singularidade e alto valor), configuração de produtividade – implicando práticas como: capacidade de trabalhar em funções estandardizadas, incentivos com base nos resultados e individualizados, formação orientada para o curto prazo, recurso a fontes de recrutamento variadas e admissões selectivas.

A actividade praticada nas duas configurações precedentes é internalizada.

Nos outros dois quadrantes encontram-se as outras duas configurações de recursos humanos:

i) parceiros (alta singularidade e baixo valor), configuração de colaboração – referenciando práticas como: trabalho em equipas polivalentes, exigência de aptidões adequadas ao desenho da função, recompensas em função do relacionamento, incentivos grupais, desenvolvimento de práticas de *team bulding* e de desenvolvimento relacional; e

ii) trabalhadores contratados (baixa singularidade e baixo valor), configuração de submissão – tendo presentes práticas como: acordo contratual, funções estandardizadas, incentivos orientados para a tarefa, *outsourcing*.

A actividade praticada nas duas configurações precedentes é externalizada.

Há que referir que as configurações – comprometimento dos trabalhadores chave e colaboração dos parceiros de aliança – empregam conjuntos²³ de práticas relacionais e as outras duas – submissão dos trabalhadores contratados e produtividade dos trabalhadores tradicionais – empregam conjuntos de práticas transaccionais.

Note-se que a premissa principal da perspectiva arquitectural provém da literatura de recursos humanos (Baron, Davis-Blake & Bielby 1986; Osterman, 1987; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997) e da estratégia organizacional (Matusick & Hill, 1998). Lepack e Snell (1999), desenvolvendo estudos com base na teoria dos recursos contribuíram para o reconhecimento da existência de

²³ *Bundle*, no original

variância efectiva nas práticas de gestão de recursos humanos (Wright *et al.*, 2001b).

Mais tarde, Kang, Morris & Snell (2007) vêm alargar a perspectiva arquitectural de recursos humanos às teorias do conhecimento, realçando a capacidade das organizações explorarem conhecimento novo ou incrementarem o conhecimento existente como fonte de criação de valor, com base nas dimensões estruturais, afectivas e cognitivas das relações sociais. São definidos dois arquétipos de recursos humanos:

i) empreendedorismo, com conjuntos de práticas de recursos humanos relacionáveis com estruturas flexíveis, incentivos com base nos resultados e desenvolvimento transversal especializado – entre empregados chave e parceiros externos e internos; e

ii) cooperativismo²⁴, com conjuntos de práticas de recursos humanos relacionáveis com estruturas interdependentes, iniciativas ao favorecimento de clãs e desenvolvimento alargado de aptidões (Kang *et al.*, 2007).

3.5.5. O modelo do ciclo de vida do conhecimento

Talvez um dos problemas da baixa produtividade assacada à gestão do conhecimento, um conceito que aparece muito ligado à aprendizagem organizacional e ao capital intelectual (Birkinshaw, 2001), tenha a ver com o facto de ser gerido como se de uma realidade estática se tratasse. Daí que Birkinshaw & Sheehan (2002) sugiram que, para desenvolver e utilizar o conhecimento mais lucrativamente, este seja tratado diferentemente de acordo com os vários estádios do seu ciclo de vida. Estes autores desenvolvem o modelo num processo sequencial de quatro fases. A essas fases – criação, mobilização, difusão e “comoditização”²⁵ – corresponderão práticas diferentes de planeamento, recrutamento e selecção e de formação de recursos humanos.

Na fase de criação, as empresas propendem a desenvolver um ambiente que favoreça a criatividade e a experimentação enquanto asseguram uma estrutura

²⁴ *Cooperative archetype*, no original

²⁵ *Commoditization*, no original

e disciplina mínimas. Então empresas que, com regularidade, criam conhecimento novo, tendem a admitir pessoas com uma visão diferente do mundo que estão constantemente a desafiar o *status quo*, que desejam contratos diferentes e modelos de gestão de remunerações não estandardizados. Em suma, pessoas que requerem um estilo de liderança mais paciente do que o habitual.

Na fase da mobilização, o conhecimento encontra-se num momento de aperfeiçoamento e a empresa que desenvolveu a ideia, tenta extrair valor a partir dela. Através da mobilização interna desse conhecimento adquirido, procura mantê-lo protegido do exterior. No máximo procurando manter intacta a sua propriedade sobre ele, adiando enquanto for possível a sua codificação enquanto cria internamente os mecanismos adequados para o seu uso utilitário. Ou seja, potenciar a mobilização do conhecimento no sentido de que ideias novas e criativas sejam transformadas em produtos e serviços. Ora, para que tal aconteça, a flexibilidade dos empregados revela-se importante. Pessoas que, segundo Birkinshaw & Sheehan (2002), sejam simultaneamente intelectuais, executantes, pragmáticos e sonhadores no sentido de facilitar a criação de conhecimento e tornar o contacto com os clientes uma realidade útil.

Na fase da difusão, mais do que tentar proteger o “improtegível”, parece passar a fazer muito mais sentido extrair valor do conhecimento, generalizando-o. A formação e desenvolvimento de competências para trabalhar com os clientes, demonstrando-lhes o valor que a aplicação dos novos conceitos traz para a resolução dos seus problemas tem, nesta fase, um papel fundamental.

Na fase da “comoditização” a empresa concentra-se na gestão do conhecimento público. As pessoas necessitam de competências idênticas às que eram requeridas na fase da difusão. Mas, com o declínio pela procura de conhecimento – característico desta fase – as carreiras com ele relacionadas entram também em declínio. Surgem os contratos a termo e sente-se a necessidade de agregar as pessoas a actividades mais produtivas.

3.5.6. Gestão contingencial de recursos humanos

Enquanto a perspectiva universalista tem em vista as práticas de gestão de recursos humanos declaradas como boas em todas as circunstâncias, as perspectivas contingenciais baseiam-se na lógica de que o impacto de qualquer prática ou configuração de práticas de gestão de recursos humanos nos resultados organizacionais depende de factores contextuais como a estratégia, tecnologia, indústria e dimensão da empresa, entre outros (Dyer & Reeves, 1995; Delery & Doty, 1996; Lepak *et al.*, 2006).

Lepak *et al.* (2006) distinguem entre perspectiva contingencial – se os factores contingenciais impactam a eficiência de práticas específicas de gestão de recursos humanos – e perspectiva contingencial configuracional – quando os benefícios do uso de práticas de gestão de recursos humanos dependem de determinados factores contextuais.

Baird & Meshoulam (1988) referem que as actividades de recursos humanos, como estruturas e sistemas, devem alinhar o estágio de desenvolvimento da organização – algo que designam como *external fit* ou *vertical fit* implicando a necessidade de alinhamento com as práticas da organização em geral. Tal é o caso de responder às tensões complexas entre descentralização e coordenação quando, por exemplo, as empresas diversificam. Também referem a existência de *internal fit* o também designado *horizontal fit* ou seja, a necessidade de assegurar que as práticas específicas de recursos humanos são consistentes entre si.

3.5.7. Sistemas de trabalho de elevado desempenho

Os sistemas de trabalho de elevado desempenho²⁶ são fonte de activos criadores de valor e difíceis de imitar. Produzem conhecimento tácito que é embebido nas práticas individuais e organizacionais, cujo valor reside na

²⁶ *High performance work systems*, no original

apropriação para implementação da estratégia a cada nível ou unidade da organização (Becker & Huselid, 1998).

Trata-se de modos de trabalho que devem ser adequados às situações específicas de cada organização, de acordo com a perspectiva contingencial e que envolvem práticas como trabalho em equipa desenvolvido em estruturas organizacionais flexíveis, sistemas de gestão de remunerações inovadores, investimento em formação e desempenho e processos de melhoria contínua (Gephart, 1995).

Ora, a gestão de recursos humanos tem aqui um papel importante a desenvolver como parceiro estratégico (Ulrich, 1997a e b; Lawler III & Mohrman, 2003). Esse impacto estratégico parece sugerir que o sistema de recursos humanos pode ser uma fonte incomparável de vantagem competitiva focalizando a atenção no ajustamento interno e no ajustamento externo (Becker & Huselid, 1999), tornando-se no numerador na equação da gestão (Hamel & Prahalad, 1994).

O conceito de sistema de recursos humanos como activo estratégico intangível cria valor quando está embebido nos sistemas organizacionais, e em consequência aumenta as competências da empresa, medindo-se esse valor pelo diferencial entre o valor de mercado da empresa e o valor do activo inscrito no seu balanço e que reflecte as aptidões das pessoas embebidas nos sistemas operacionais da organização (Hamel & Prahalad, 1994). Isto é, quando o sistema de gestão de recursos humanos se encontra implementado como um sistema interno coerente, ligado à estratégia organizacional (Brockbank, 1999), cria valor por via de uma gestão eficaz do sistema de gestão de recursos humanos da empresa (Becker & Huselid, 1998, 1999).

3.6. Perspectiva contingencial ou melhores práticas? Uma escolha não mutuamente exclusiva

Muita controvérsia se tem gerado à volta da estratégia de gestão de recursos humanos, particularmente sobre qual dos modelos oferece mais

vantagens às empresas. As duas perspectivas apresentam vantagens e inconvenientes que convém esmiuçar.

A escola do modelo contingencial defende que a estratégia de gestão de recursos humanos será mais eficaz quando for apropriadamente integrada nos seus contextos – específicos e ambientais. Esta perspectiva é suportada em autores como Schuler & Jackson (1987) ao reforçar os comportamentos requeridos pelas estratégias genéricas definidas por Porter (1985).

Porém, uma crítica corrente feita habitualmente à perspectiva contingencial é a sua limitada congruência entre os interesses organizacionais e as necessidades dos empregados (Boxall, 1996; Lees, 1997). É que, não obstante os empregadores constituírem a parte mais forte na relação contratual, devem ser tidas em atenção as necessidades dos empregados cujas aptidões são essenciais para o sucesso organizacional (Coff, 1997; Boxall, 1998). Aliás, Boxall & Purcell (2003) apontam para o facto de que a integração da estratégia organizacional não se pode ficar pelo ajustar simples das práticas de recursos humanos à estratégia competitiva da organização, alertando que as questões motivacionais são centrais para a gestão de recursos humanos. Outra crítica que se lhe dirige tem a ver com a sua fraca sofisticação no que respeita à descrição da estratégia competitiva (Miller, 1992). A perspectiva contingencial parece esquecer-se que a estratégia competitiva é multidimensional, variando de indústria para indústria, podendo levar a que se divisem implicações comportamentais e a definir políticas de gestão de recursos humanos baseadas em análises de contexto imprecisas. Outra crítica que se lhe aponta tem a ver com o seu carácter excessivamente estático (Boxall, 1992) não acompanhando as alterações ambientais cada vez mais constantes. Por outro lado, o modelo do ajustamento interno pode conduzir à aplicação de práticas de recursos humanos que, em vez de se apoiarem e reforçarem mutuamente (Baird & Meshoulam, 1988), conduzem a climas de insegurança face a situações de tensão existentes ante a presença de interesses opostos, especialmente quando os gestores aplicam conjuntos de práticas por vezes contraditórias (MacDuffie, 1995).

Por seu lado, o modelo universalista das melhores práticas defende que as empresas alcançarão mais facilmente os seus desígnios se adoptarem as melhores

práticas na gestão das pessoas, independentemente dos factores contextuais, como defende Pfeffer (1994, 1998). É indiscutível o reconhecimento das vantagens de alguns aspectos do modelo. Delerey & Doty (1996) e Boxall & Purcell (2000) referem que dificilmente alguém colocará em causa a bondade de entrevistas cuidadosamente elaboradas à volta dos factores de trabalho relevantes face a entrevistas não estruturadas; ou a avaliação do desempenho com base na avaliação de resultados e comportamentos chave em detrimento das características psicológicas. Porém, como contrapõem Marchington e Grugulis (2000), as listas das melhores práticas são muitas vezes escassas ou incompletas tanto no que respeita à organização do trabalho como à voz dada aos empregados.

Perante a discussão, Burke (2005) refere que é possível apoiar as duas perspectivas. Isto é, algumas práticas de gestão de recursos humanos podem conduzir a excelentes desempenhos organizacionais em todas as organizações; mas, as empresas que adaptem as suas práticas de gestão de recursos humanos à sua estratégia, sector, ou meio ambiente podem conseguir ganhos adicionais de desempenho. Trata-se, portanto, segundo Burke (2005: 24) de “*perspectivas coincidentes*”, complementares e por conseguinte não mutuamente exclusivas.

3.7. Gestão de recursos humanos no contexto organizacional

3.7.1. Cultura organizacional

Concatenadas com a estratégia organizacional, muitas companhias têm procurado adequar a cultura à estratégia adoptada. Os objectivos dessa adequação cultural variam, como é o caso de empresas que desejam orientar-se para uma “cultura de produção”, “cultura de qualidade”, “cultura de serviço”, “cultura de atenção primordial às pessoas” ou uma “cultura de assunção de risco ligada ao empreendedorismo”. Seja qual for a direcção da mudança perfilhada, tem sido aceite pacificamente que a cultura de uma organização é a chave para lograr sucesso competitivo e que o núcleo de qualquer propósito de mudança cultural

requer mudança ao nível das práticas e políticas de gestão de recursos humanos (Guest, 1994).

Para Tichy (1982), os sistemas de gestão de recursos humanos integrados na matriz da gestão estratégica, juntamente com as áreas compostas pela missão, estratégia e estrutura, fornecem o instrumento final para a gestão da cultura dotando os empregados com forte comprometimento para com os resultados da organização.

Lepak *et al.* (2006) referem, pelo seu lado, a crescente atenção dada pelos investigadores às ligações de intermediação que relacionam a gestão de recursos humanos ao desempenho no estudo da cultura organizacional. E Way & Johnson (2005) sugerem que a cultura organizacional é construída em parte pelo sistema de gestão de recursos humanos a cujo sistema ajuda, por outro lado, a dar forma. A fusão entre a cultura organizacional e a gestão de recursos humanos pode fornecer ensinamentos valiosos na explicação do relacionamento da gestão de recursos humanos com o desempenho organizacional (Lepak *et al.*, 2006).

Cameron & Quinn (1999), sintetizando conclusões de autores como Ulrich (1995), utilizam o quadro de valores competitivos para identificar a mudança de papéis do gestor de recursos humanos em quatro quadrantes (desenvolvidos em dois eixos que se cruzam num continuum. Movendo-se no sentido horizontal, da focalização interna para a focalização externa e no eixo vertical, da previsibilidade ou controlo para a flexibilidade). A Figura 3.1. resume essas conclusões. Como ali se pode examinar, são apontadas práticas, capacidades e actividades necessárias para gerir a função recursos humanos. O gestor de recursos humanos, de acordo com a investigação de Ulrich (1995), assegura-se de que alguns elementos de cada uma das quatro culturas estão representados na organização. Mais importante ainda: as práticas, resultados e competências enfatizadas pelo gestor de recursos humanos, devem reforçar a cultura dominante ou desejada pela empresa (Cameron & Quinn, 1999).

Figura 3.1. Quadro dos valores competitivos da gestão de recursos humanos

Valores Competitivos da Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Cameron & Quinn (1999: 47)

3.7.2. Comunidades de prática internas

A proposta é que a gestão de recursos humanos actue em interdependência sistémica com as demais áreas estratégicas organizacionais na criação das organizações aprendentes (Watkins & Marsick, 1992). Com essa integração a afirmar-se também no desenvolvimento de comunidades de prática (Kofman & Senge, 1993) ou comunidades de prática intersticiais (Brown & Duguid, 1991), em que os indivíduos aprendem empiricamente novas aptidões que passarão a integrar o seu catálogo de conhecimentos e que partilharão entre si. Como resultado, tendem a surgir comunidades de prática que evoluem reciprocamente na medida em que os indivíduos aprendam a pertencer-lhes e consequentemente, também, a transformá-las. Ora, para Watkins & Marsick (1993) esta qualidade de co-criação de conhecimento e partilha, é central na ideia de organização aprendente e é inerente à actividade do prático de gestão de recursos humanos. Mas nem todos parecem perfilhar este optimismo de partilha, ou seja cederem a sua vantagem competitiva em prejuízo da continuidade no emprego, mas, bem ao contrário, a entesourarem o seu conhecimento (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2005).

3.7.3. Organizações aprendentes

Segundo Heraty & Morley (1995: 27) o debate em torno das organizações aprendentes está a tomar a forma de uma espécie de “*futurologia pós-industrial*” assente naquilo que diversos autores descreveram como a “*mudança na gestão*” (Heraty & Morley, 1995). É que, se é relativamente fácil identificar tanto as actividades como o desenho organizacional necessários para implementar a mudança, já se torna mais difícil envolver a organização e os seus membros no processo. Aliás, a revolução que está a acontecer em muitas organizações vem consolidando a convicção de que controlos rígidos, descrições de funções muito precisas e rigorosas e supervisão muito próxima, terão tido o seu papel no que respeita à contribuição para o aumento dos ganhos de produtividade requeridos

para competir eficazmente no “velho” mercado, ao contrário do que vem acontecendo hoje (Block, 1990).

Note-se contudo, que o reconhecimento da importância das pessoas para o sucesso organizacional não tem, nalguns casos, passado de pura retórica, que é o que acontece quando tais afirmações, não obstante se encontrarem nos relatórios anuais de contas das empresas, ou nas declarações preparadas pelos presidentes das companhias para serem editadas pelos órgãos da comunicação social, acabam por apresentar reduzidas realizações práticas (Iles, 1994).

O conceito de organização aprendente revela uma organização que facilita a aprendizagem dos seus membros e está aberta, ela própria, à mudança (Heraty & Morley, 1995). Trata-se de organizações que se desenvolvem dinamicamente, como espaços onde as pessoas expandem incessantemente as suas capacidades com a finalidade de alcançar os resultados organizacionais desejados. Lugares onde novas e amplas formas de pensar são potenciadas, onde as aspirações colectivas são livremente delineadas e as pessoas, continuamente, aprendem a aprender em conjunto (Senge, 1990).

De acordo com Daft (1995), a componente aprendizagem é inerente à vantagem competitiva das organizações e tem a ver com o envolvimento activo dos trabalhadores na resolução dos problemas organizacionais. Acresce que a outorga de *empowerment* aos empregados e a adopção de modelos flexíveis de gestão, requer a implementação da cultura do desenvolvimento contínuo, bem como da melhoria e aumento das competências das pessoas. Assim, concluindo como Heraty & Morley (1995), quanto maior for a capacidade para aprender, mais competitiva se torna a organização.

Acompanhando o pensamento de Nonaka (1991), o conhecimento constitui a fonte mais importante de vantagem competitiva que existe latente tanto nas organizações, como na memória e no potencial dos empregados. Ora, para libertar esse conhecimento há que, segundo o mesmo autor, criar um clima propício de elevada confiança entre a organização e o empregado.

Para Swain (1999), este clima de confiança obtém-se quando, e se, as organizações adoptarem a versão *soft* de gestão de recursos humanos, mais pluralista, também conhecido por modelo da “Harvard School of Human

Resource Management” (Cabral-Cardoso, 2000) que admite a importância dos trabalhadores na consecução dos objectivos organizacionais. Este modelo “*não obstante salientar a importância da integração das políticas de recursos humanos nos objectivos organizacionais, olha os trabalhadores como fonte de vantagem competitiva pelo comprometimento, capacidade de adaptação, qualidade dos conhecimentos, desempenho, envolvimento, etc.*” (Legge, 1995: 35).

Ou seja, “*a intervenção do gestor de recursos humanos não devendo, todavia, perder o seu carácter qualitativo interferirá, decisivamente, na melhoria dos resultados organizacionais*” (Swain, 1999: 35) como resposta, nomeadamente, à crescente ênfase que tem sido dada à maximização do valor a entregar aos accionistas no curto prazo. Um ambiente, que sugere com frequência, o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho a que os gestores tendem a responder introduzindo nas suas organizações práticas inovadoras de gestão de recursos humanos (Brewster *et al.*, 2006).

Independentemente da necessidade de investigar se os efeitos das acções de formação desenvolvidas se encontram reflectidos na melhoria do desempenho, ou se o tipo das pessoas admitidas é de molde a enriquecer o *stock* de capital intelectual, ou ainda se tais acções concorrem verdadeiramente para a promoção da aprendizagem organizacional, parece evidente que a actividade do gestor de recursos humanos vem, verdadeiramente, acrescentar valor à organização para a sua transformação em organização aprendente. Deve, para isso, reunir as qualidades de um estratega, desenvolver eficientemente a actividade administrativa do departamento, incentivar à contribuição dos empregados e actuar como agente de mudança (Ulrich, 1997a). Daí que a centralidade reconhecida pelo modelo de Harvard às pessoas na prossecução de vantagens competitivas sustentadas requeira a incorporação dos factores estratégicos da gestão de recursos humanos na formulação da estratégia de negócios (Swain, 1999).

3.8. Gestão de recursos humanos em Portugal

Nem o processo de integração europeia nem mesmo a globalização dos mercados foram suficientes para esbater as diferenças existentes no campo da gestão das pessoas nomeadamente no papel desempenhado pela função gestão de recursos humanos (Cabral-Cardoso, 2004) numa diversidade de países.

Sendo verdade que a literatura da área da gestão de recursos humanos europeia se tem dedicado a explorar as raízes americanas da gestão de recursos humanos no Reino Unido (Guest, 1994; Legge, 2005), verifica-se menor interesse no estudo dessa temática nos países ibero-americanos, apesar da existência de um grande número de aspectos em comum nestes países. Tal lacuna acentua-se no que respeita ao estudo da gestão de recursos humanos em Portugal (Cabral-Cardoso, 2004, 2006).

Ou seja, o debate tem-se confinado praticamente aos países de língua inglesa sendo quase inexistente em países como a Itália e a França (Cabral-Cardoso, 2004). No entanto, têm sido desenvolvidos esforços no sentido de conceptualizar um modelo de gestão de recursos humanos europeu (Brewster, 1995), uma vez que parecem claras as diferenças que persistem nos países da Europa no que tange à gestão de recursos humanos; com os factores do contexto a sugerirem que é possível determinar diferenças significativas entre os países na forma como as empresas gerem os seus recursos humanos. Cabral-Cardoso (2004) alerta para dois factos: primeiro, a herança comum europeia assente na partilha de valores fundamentais e o processo de integração político e económico em curso hão-de conduzir inevitavelmente ao desenvolvimento de abordagens de gestão similares em resposta a desafios crescentemente idênticos; por outro lado, grande número de fenómenos de gestão empresarial de agregação como fusões e aquisições sugere a aceleração da transferência de práticas de gestão e o desenvolvimento da convergência de um estilo de gestão a nível europeu.

Acresce que, com a integração de Portugal no então Mercado Comum, momento a partir do qual se operou uma mudança considerável no universo empresarial português, ao mesmo tempo que novas práticas de gestão de recursos humanos como o desenvolvimento acentuado de programas de formação, de

gestão de remunerações em função do desempenho, até então apenas praticado em empresas multinacionais ou nas grandes empresas portuguesas, o apoio de consultores e o aumento do número de gestores de recursos humanos licenciados em gestão e, em gestão de recursos humanos, o termo gestão de pessoal tem sido gradualmente substituído pelo termo gestão de recursos humanos (Cabral-Cardoso, 2004).

Também, nos trabalhos publicados por Brewster & Hegewisch (1994), Cunha & Marques (1995) e Cabral-Cardoso (2004, 2006) percebem-se pontos em comum no que respeita à mudança no papel da gestão de recursos humanos tanto a nível estratégico como a nível operacional.

Cabral-Cardoso (2006) porém, vê nas características portuguesas muito próprias, que advêm da sua profunda ligação à África e ao alinhamento tradicional com a Inglaterra, para equilibrar a influência espanhola – o que reduziu a identidade latina em Portugal –, algumas limitações à integração de Portugal no designado *cluster* latino.

Com a gestão de recursos humanos em Portugal a dar os seus primeiros passos no que respeita ao seu desenvolvimento e implementação e os gestores de recursos humanos a lutarem para se fazer ouvir na organização, nota-se especialmente por parte dos profissionais mais jovens e com habilitações mais elevadas a incorporação da retórica da gestão de recursos humanos, nomeadamente a adopção do *dictat* da importância das pessoas no sucesso das organizações constante no discurso dos gestores de topo (Cabral-Cardoso, 2006).

Existem algumas barreiras à implementação da gestão de recursos humanos em Portugal, que estão, no entanto, longe de ser um exclusivo da sociedade portuguesa. A ideia comumente aceite é de que o número de profissionais de recursos humanos que têm ascendido à função de CEO's não é, em geral, elevado. No que respeita à dimensão há, também, a ideia de que o número de pequenas e médias empresas no mundo dos negócios é maior do que o das grandes companhias. Tais limitações parecem estar relacionadas com a falta de credibilidade da própria função recursos humanos, ou prenderem-se com questões estruturais como a dimensão, a propriedade e a estrutura das empresas (Cabral-Cardoso, 2004). Para ultrapassar a falta de credibilidade assinalada, os

gestores de recursos humanos portugueses vêm reforçando o seu papel de especialistas o que parece não colocar em causa a sua integração estratégica e parece estar em consonância com o seu mais elevado nível educacional (Cabral-Cardoso, 2006).

3.9. Práticas de gestão de recursos humanos nos estudos da “Cranet”

Os estudos comparativos da “Cranet” desenvolvidos em vários países (Alemanha, Austrália, Áustria, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Portugal, Reino Unido, Suécia, Suíça e Turquia) observam que actividades como formação, participação e envolvimento, comunicação e gestão de remunerações fazem parte das práticas de recursos humanos em curso nas empresas portuguesas (Brewster & Hegewisch, 1994; Papalexandris & Panayotopoulou, 2004; Brewster *et al.*, 2006).

Por outro lado, práticas de recursos humanos como a formação e a gestão de remunerações foram evidenciadas por Griego *et al.*, (2000) como variáveis explanatórias das organizações aprendentes.

No que respeita à gestão de remunerações Filela & Hegewisch (1994) consideram que na relação entre empregador e empregado se começa por estar perante um contrato económico e, não obstante as pessoas hoje em dia não trabalharem apenas por dinheiro, a verdade é que a remuneração financeira assume para estes autores uma posição central no conjunto remuneratório. Até porque o desenvolvimento de novas formas de trabalho sugere a criação de sistemas inovadores de remuneração (Brewster *et al.*, 2006). Apesar de em países como Portugal, Bélgica, França, Grécia e Holanda existir uma grande regulamentação e institucionalização directa do estado nesta matéria, através designadamente da fixação de salários mínimos reforçando comportamentos não discriminatórios com base no sexo (Papalexandris & Panayotopoulou, 2004), verifica-se uma mudança crescente em direcção ao pagamento individual, ao pagamento em função do desempenho e à remuneração variável. Este modelo relativo a salários e a benefícios não salariais, tem-se alargado consideravelmente

em Portugal, especialmente a nível de profissionais de topo como resposta à falta destes profissionais no mercado (Filela & Hegewisch, 1994).

À medida que a União Europeia reconhece importância acrescida às organizações baseadas no conhecimento, a formação e desenvolvimento ganha também mais importância reflectindo o facto do desenvolvimento dos recursos humanos se ter transformado num factor estratégico e fonte de vantagem competitiva (Larsen, 1994; Piper, 2006). Com efeito, tem havido uma pressão crescente sobre os trabalhadores no sentido de que estes assegurem não apenas que estão familiarizados com as suas áreas funcionais mas que compreendam também na generalidade as tarefas e processos organizacionais e ganhem competências no relacionamento interpessoal. De facto, o comportamento dos empregados constitui em si mesmo um factor competitivo a ter em conta nas organizações orientadas para o conhecimento. Daí as preocupações com o perfil da personalidade dos empregados e as decorrentes acções de desenvolvimento de traços de personalidade ou atitudes que se acredita serem favoráveis ao sucesso organizacional (Larsen, 1994). Acresce que a ênfase que se vem concedendo à cultura organizacional tem-se constituído numa adicional força de pressão sobre os trabalhadores para que se familiarizem e actuem de acordo com os valores culturais fundamentais da organização (Shein, 2004). A formação passa então a ser olhada como uma acção interna integrada na totalidade das actividades da organização (Brewster *et al.*, 2006). Ou seja, o investimento estratégico na profissionalização deve ser considerado prioritário na organização, como aconselha Larsen (1994). Portugal evidencia investimentos elevados em formação para os empregados em geral (Larsen, 1994).

A comunicação, designadamente a interna, assume uma importância grande na actividade diária das organizações e a gestão de recursos humanos atribui um papel central à comunicação (Papalexandris & Panayotopoulou, 2004). Esse papel é reforçado com o crescimento da atenção na própria gestão de recursos humanos, por um lado, e no crescimento do interesse da cultura organizacional por outro (Brewster, Hegewisch, Mayne & Tregaskis, 1994). De uma maneira geral, evidencia-se nos relatórios da Cranet um incremento nos processos de comunicação tanto verbal como escrita nos países em geral.

Brewster *et al.* (1994) acentuam ainda a existência de um *glass floor*: a informação sobre a estratégia e o desempenho económico não chega, em muitos casos, aos níveis mais baixos da organização. Este tipo de informação ocorre, segundo estes autores, em menos de um quinto das organizações de países como Portugal, Alemanha, Espanha e Turquia. De salientar que factores como a dimensão das organizações e sector a que pertencem bem como a sua natureza nacional ou multinacional fazem pouca diferença na intensidade da manifestação do *glass floor* (Brewster, *et al.*, 1994).

No que respeita à comunicação de baixo para cima ela desenvolve-se essencialmente do empregado para o supervisor imediato sendo todavia fraca nas empresas portuguesas (Papalexandris & Panayotopoulou, 2004). Acresce que em Portugal, por oposição à maior parte dos países da União, a comunicação através dos sindicatos e comissões de trabalhadores é irrelevante (Brewster *et al.*, 1994).

Outra prática que tem sobressaído na literatura de recursos humanos prende-se com o envolvimento e a participação dos empregados na melhoria da eficiência organizacional (Woodall & Winstanley, 2001). Esta participação expressa-se através, designadamente, de *briefing groups*, equipas de resolução de problemas, reuniões gerais de trabalhadores, *newsletters*, comunicações electrónicas (*Intranet* e *e-mail* – incluindo a administração de questionários) e da contribuição com sugestões (Brewster, Croucher, Wood & Brookes, 2007). O envolvimento e participação dos empregados, por virtude, nomeadamente, do encorajamento à assunção de comportamentos de autonomia no trabalho, e ao comprometimento manifestam-se também em Portugal (Brewster, 2004; Brewster *et al.*, 2006).

3.10. Nota final

A revisão da literatura demonstra a preocupação dos autores em aprofundar o impacto da função de recursos humanos nas organizações actuais, *maxime* na contribuição para a criação das organizações aprendentes.

O desafio começa pela questão deixada em aberto sobre qual dos modelos de participação e de gestão das pessoas, ancoradas nas duas perspectivas que identificam as escolas de pensamento de Harvard e de Michigan, conferem especial dinâmica na afirmação da relevância da gestão das pessoas na aprendizagem organizacional. Outro tema que importaria aprofundar prende-se com a questão de esclarecer, se a implantação de fábricas em zonas sem tradição industrial, onde a influência dos sindicatos é reduzida, contribuiu para implementação de práticas de gestão de recursos humanos mais próximas do modelo *soft* de gestão de recursos humanos.

Na revisão da literatura divisa-se a tendência manifestada por alguns autores para agrupar em duas perspectivas o estudo do relacionamento da gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional (Bowen & Ostroff, 2004), vendo na empresa aprendente a organização onde o capital intelectual enquanto fonte de criação de valor contribui para a melhoria do desempenho organizacional. A primeira das perspectivas consiste no enquadramento sistémico das práticas de gestão de recursos humanos, estando próxima da visão universalista, que vê na agregação dessas práticas a mais-valia contributiva para o desempenho organizacional, em detrimento da afirmação das contribuições e práticas individuais. A segunda abordagem, centrada na perspectiva estratégica, explora o ajustamento interno e externo das práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia da empresa. A lógica assenta no facto de que as práticas de gestão de recursos humanos devem desenvolver as aptidões, o conhecimento e a motivação dos empregados adequadas à implementação de uma particular estratégia (Bowen & Ostroff, 2004). No caso do nosso estudo, a implementação de práticas orientadas para a criação de organizações aprendentes.

Vem a propósito referir que, para alguns autores, a eficiência do sistema de gestão de recursos humanos depende de factores contextuais, enquanto que, para outros, a eficiência organizacional decorre da aplicação de práticas que comprovaram amplamente a sua mais-valia independente da influência do contexto. Fica em aberto a possibilidade de investigar o relacionamento destas duas orientações no campo da aprendizagem organizacional.

A literatura mostra que a maior parte dos autores se dedicou a estudar a realidade dos Estados Unidos e do Reino Unido. No entanto, o papel da função recursos humanos, nomeadamente das práticas de gestão de recursos humanos nas empresas portuguesas, tem merecido acolhimento não só de autores nacionais mas também da literatura internacional como o demonstram os estudos desenvolvidos com base nas investigações da Cranet. Saber se as práticas de gestão de recursos humanos abordadas nesses estudos contribuem para a explicação das organizações aprendentes a actuar em Portugal é uma questão pertinente a que este estudo procura dar resposta.

CAPÍTULO 4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Embora tradicionalmente a cultura tenha vindo a ser estudada por via da hermenêutica antropológica utilizando a etnografia (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000b), o interesse pelo estudo da cultura organizacional teve início nos trabalhos desenvolvidos à volta da temática do clima organizacional nos anos setenta (Jesuino, Das Neves, Van Muijen, Koopman, De Witte, De Cock, Susanj, Lemoine, Bourantas, Papalexandris, Branyicski, Spaltro, Pitariu, Konrad, Peiró, Gonzalez-Romá, & Turnipseed, 1999). O conceito de clima tem as suas raízes na psicologia da forma – gestaltismo – perfilhado por Kurt Lewin que enfatiza as percepções dos indivíduos. Quando o clima deixa de ser estudado a nível individual (clima psicológico) e passa a ser estudado como uma variável organizacional passa a designar-se então como clima organizacional (Scheneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000).

“E na famosa equação de Kurt Lewin $B = f(P,E)$ em que B – comportamento – , é uma função da pessoa e do ambiente. A cultura é vista como um aspecto no conjunto dos componentes da organização, e procurando compreender a interdependência das várias partes da organização no seu relacionamento com as variáveis ambientais, está a dar-se sentido funcional à relação da cultura organizacional com outras variáveis organizacionais como a liderança, o contrato psicológico e o desempenho. O que implica que as dimensões simbólicas da cultura contribuem de algum modo para o balanço e a eficiência do sistema organizacional” (Jesuino et al, 1999: 554).

Convém referir que, fruto da orientação e do campo de interesse dos investigadores, surgiram várias definições, tanto para cultura organizacional como para clima organizacional, reflectindo as várias linhas de investigação perfilhadas por cada autor. Essas definições forneceram diferentes linhas de teoria que, todavia, originaram tipos de códigos coerentes. Ou seja, mais uma vez, os autores não deixam de, nas suas explicações sobre clima e cultura organizacional,

reflectirem o património hereditário das suas convicções. Procurando ultrapassar as múltiplas perspectivas, Ashkanasy *et al.* (2000b) propõem uma abordagem do tipo *common-law* a partir do uso comum das duas expressões, reflectindo a visão de que clima e cultura não são completamente distintas. Em vez disso, representam interpretações diferentes conquanto sobrepostas do mesmo fenómeno. Ou, como refere Denison (1996: 45), as literaturas sobre clima e cultura “*devem ser vistas acima de tudo como diferentes na interpretação mais do que no fenómeno*”.

4.1. Cultura de aprendizagem

Schein define cultura como um

“modelo de partilha de postulados fundamentais captados pelo grupo à medida que vai resolvendo os problemas de adaptação ao meio ambiente externo e os integra na organização; postulados esses que provaram ser suficientemente válidos, e por isso podem ser transmitidos aos novos membros como o modo adequado do grupo perceber, pensar e sentir aqueles problemas” (Schein, 2004: 17)

A concepção de cultura de Schein assenta em três níveis de fenómenos culturais: na superfície, os artefactos que incluem os elementos percepcionáveis, como a estrutura organizacional, práticas e processos, tecnologia, rituais, e linguagem. Ou seja, os elementos que podemos observar, ouvir e sentir. No segundo nível, encontramos os valores expostos²⁷ manifestados nas estratégias, objectivos, filosofias e respectivas apologias (o que deve ser feito e nem sempre aquilo que é realmente feito). Por fim, ao nível mais profundo encontram-se então as assunções subjacentes, enquanto convicções, percepções, pensamentos e sentimentos assumidos que constituem a fonte última dos valores e das acções ou práticas (Schein, 1999, 2004; Nahm, Vonderembse & Koufteros, 2004).

²⁷ *Espoused values*, no original

Trata-se de uma definição que vê a cultura numa perspectiva duradoura, difícil de mudar, um quadro de referência, aliás, próprio das culturas fortes, desejáveis enquanto suporte de um desempenho eficiente e permanente (Shein, 2004). Ora, quando se pensa em aprendizagem perpétua em contexto de análise da cultura organizacional, confrontamo-nos com um paradoxo (Schein, 2004): é que a aprendizagem perpétua, surgindo como resposta a uma sociedade cada vez mais turbulenta, requer mais flexibilidade e não estabilidade. Ou seja, uma cultura forte solidifica os processos quando estamos num tempo em que a flexibilidade parece o comportamento mais apropriado.

Assumindo um posicionamento normativo, Shein descreve, apoiando-se em Peter Senge (1990) entre outros, as características da cultura de aprendizagem. A Figura 4.1. apresenta uma síntese das características desse tipo de cultura, assim como das dimensões que lhe estão associadas.

Figura 4.1. Características de cultura de aprendizagem

Característica	Dimensão
Proactividade	A passividade e o fatalismo dificultam o relacionamento proactivo com o meio ambiente
Aprender a aprender	Feedback. Valorização da reflexão e experimentação
Positividade da natureza humana	Teoria Y de McGregor
Domínio do meio ambiente	O meio ambiente mesmo turbulento é controlável
Compromisso com a verdade por via do pragmatismo e da inquirição/diálogo	Humildade para compreender diferenças culturais
Orientação para o futuro	Equilíbrio entre o futuro distante e “próximo” futuro
Comunicação	Definir o sistema de comunicação mínimo e o nível crítico de informação necessário para a aprendizagem e resolução eficaz de problemas para uma determinada tarefa
Diversidade	Aceitar as subculturas como fontes de aprendizagem e inovação
Pensamento sistémico	Abandonar lógicas causais lineares e simples em favor de modelos complexos e interdependentes

Fonte: Elaborada a partir de Schein (2004: 393-402)

Thompson & Kahnweiler (2002) sublinham a ideia defendida por Schein de que, numa cultura de aprendizagem, os empregados devem participar nas actividades decisórias da organização. Para tanto, estudam a relação entre a participação dos empregados na decisão e a cultura de aprendizagem

organizacional, partindo do princípio de que a comunicação e a flexibilidade constroem a cultura organizacional, e que esta faz parte e também constrói a organização aprendente.

Ainda segundo Thompson & Kahnweiler (2002), desde a publicação da obra *Organizational Culture and Leadership*, em 1992, Schein tornou-se a autoridade mais referenciada na cultura organizacional em geral, e na cultura de aprendizagem organizacional em particular. Por isso,

“Causa perplexidade que mesmo com esta reputação a teoria de Schein permaneça ainda não testada empiricamente e, especificamente, à sua teoria da cultura organizacional de aprendizagem falte suporte empírico” (Thompson & Kahnweiler, 2002: 271).

Cook & Yanow (1996) defendem que o conhecimento detido pelas organizações é melhor explicado através da perspectiva cultural, que assume o grupo e os seus atributos como unidade de análise, e em que o conhecimento organizacional é tornado operacional pelos indivíduos actuando em congregação, do que através da perspectiva cognitiva individual, em que o conhecimento está no indivíduo ou na agregação dos seus saberes particulares. Nesta perspectiva – grupal – em que a aprendizagem é eminentemente, mas não só, tácita, a identidade organizacional do grupo é sustentada como numa orquestra, por uma aprendizagem organizacional de longo prazo. Nesta abordagem, a focalização orienta-se menos para a questão de perceber o que se passa na cabeça dos indivíduos, procurando um conhecimento mais aprofundado das práticas do grupo, incluindo mesmo as práticas manifestadas pelas acções individuais. Mas com esta posição, Cook & Yanow (1996) não pretendem sugerir que uma organização tenha obrigatoriamente apenas uma cultura, ou que haja ou deixe de haver uma cultura dominante, admitindo, pelo contrário, a possibilidade de coexistirem várias subculturas numa mesma organização

Para Detert, Schroeder & Mauriel (2000), o conceito de cultura organizacional continua a aparecer junto de gestores e investigadores da gestão como variável chave da inovação organizacional, colocando-a ao nível da gestão

da qualidade e da reengenharia. No entanto, a afirmação do conceito de cultura não tem sido pacífico no âmbito dos estudos organizacionais, ao ponto de, como pode ser visto em Martin & Frost (1996), O'Reilly III & Chatman (1996) e DiMaggio (1997), a discussão desenvolvida à sua volta poder ameaçar a sua maturidade. Ao longo do tempo, tem-se assistido a uma proliferação de definições e de conceitos. Por exemplo, num trabalho de revisão da literatura efectuado por Kroeber e Kluckhohn foram referenciadas mais de 150 definições de cultura (Detert *et al.*, 2000).

Também para Cooke e Rousseau

“a emergência da cultura como conceito relevante para as organizações tem gerado muitas questões que permanecem por resolver” (Cooke & Rousseau, 1988: 245).

Não obstante, enquanto o debate continua, a cultura tem vindo a ser aceite pelos profissionais como um facto da vida organizacional, tomando um cariz fundamental na maioria dos programas de mudança organizacional (Cooke & Rousseau, 1988). Porém, para Detert *et al.* (2000) seja qual for a posição teórica adoptada e os métodos usados para investigar o fenómeno, e não deixando de ter em conta o reduzido esforço observado para sintetizar que dimensões da cultura organizacional têm sido estudadas até à data, a investigação beneficiará, com certeza, tanto práticos como teóricos.

Ora, quer o enfraquecido esforço como a referida falta de consolidação têm levado alguns a defender que o interesse do estudo na cultura organizacional, como impulsionador da inovação organizacional e do desempenho, não passa de uma moda efémera (Pettigrew, 1990; Reichers & Schneider, 1990; Smart & St. John, 1996; Firestone & Louis, 1998).

Embora os estudos sobre cultura organizacional tenham começado a aparecer à volta dos anos noventa, a sua presença nas ciências sociais – especialmente na sociologia (Hatch, 1993) e também na antropologia (Robbins 1983) – é tão velha como essas próprias disciplinas (Pettigrew, 1979). De notar, porém, que Katz & Kahan (1978), na segunda edição da *The Social Psychology of Organizations*, se referem a papéis normas e valores mas não apresentam ainda

nenhum conceito explícito de cultura organizacional (Schein, 1990). De qualquer modo é notório o interesse e atenção crescente tanto da parte de académicos como de práticos.

Aliás, já na década de oitenta, a noção de cultura organizacional havia constituído um frutuoso campo de investigação no âmbito do comportamento organizacional (O'Reilly III, Chatman & Caldwell, 1991) e, na revisão da literatura que Detert *et al.* (2000) citam no seu estudo, é assinalada a ampla variedade de definições sobre cultura utilizada pelos investigadores organizacionais, conforme sublinhado na página anterior. Essas definições têm em comum a ideia de que a cultura consiste numa combinação de artefactos (práticas, símbolos, ou formas), valores, crenças e princípios subjacentes que os membros organizacionais partilham acerca de determinados comportamentos (Schwartz & Davis, 1981; Schal, 1983; Cooke & Rousseau, 1988; Rousseau, 1990; Gordon & DiTomaso, 1992; Schein, 2004). A ideia de que as concepções partilhadas actuam como um processo normativo para guiar o comportamento tem resultado numa metáfora de cultura enquanto cimento que une a organização (Smircich, 1983; Golden, 1992). Se bem que não exista ainda disposição para aceitar uma conceptualização ampla ou mesmo uma definição de cultura, existe algum consenso em relação ao seu carácter holístico, determinação histórica e construção social, envolvendo crenças e comportamentos, afirmando a sua existência numa variedade de níveis. Em suma, a cultura organizacional manifesta-se, ela própria, numa significativa amplitude de características da vida organizacional (Hofstede, 1991).

4.2. Tipologias culturais

Na literatura da especialidade, é possível encontrar uma diversidade de esquemas classificativos da cultura organizacional. Etzioni (1975), partindo do conceito de submissão, por oposição a poder, distingue três tipos de organizações:

“1. Organizações coercivas, onde os indivíduos estão aprisionados essencialmente por razões físicas ou económicas obedecendo a regras impostas pela autoridade. É o caso das prisões dos campos de concentração e instituições semelhantes.

2. Organizações utilitárias; nas quais a remuneração constitui o principal meio de controlo sobre os indivíduos colocados nas posições inferiores que muitas vezes criam normas de natureza contra cultural para se auto protegerem. Têm lugar em muitas indústrias.

3. Organizações normativas; onde existe um comprometimento elevado com a organização. A submissão neste tipo de organizações assenta principalmente na interiorização das directivas que são aceites como legítimas. Liderança, rituais, manipulações de ordem social e símbolos de prestígio estão entre as técnicas de controlo mais usadas. É tipicamente o caso das organizações religiosas, mas também dos partidos políticos, e dos sindicatos” (Etzioni, 1975: 42).

Goffee & Jones (1998) criaram uma tipologia com base em duas dimensões chave: solidariedade e sociabilidade. Estas dimensões, que Blake e Mouton também usaram na sua grelha de desenvolvimento organizacional (Schein, 2004), são medidas num questionário de vinte e três itens com o pretexto de identificar quatro tipos de culturas:

- i) fragmentada – baixa nas duas dimensões;
- ii) mercenária – elevada na dimensão solidariedade e baixa na sociabilidade;
- iii) comunal – elevada na sociabilidade e baixa na dimensão solidariedade;
- e
- iv) *networked* – alta nas duas dimensões.

Cameron & Quinn (1999) pelo seu lado, começam por desenvolver o quadro de valores competitivos através da pesquisa conduzida sobre os indicadores principais das organizações eficazes. A questão chave colocada consistia em encontrar o critério a usar para identificar a eficiência organizacional. Quais os factores que definem a eficiência organizacional? Quando uma pessoa

atesta que determinada empresa é eficiente, que indicadores tem em mente do ponto de vista da cultura organizacional?

Campbell, Brownas, Peterson, & Dunnette (1974), criaram uma lista de trinta e nove indicadores que representavam um conjunto abrangente das medidas de eficiência organizacional. A partir desta lista, Quinn & Rohrbaugh (1983) identificaram modelos ou *clusters* que vieram, mais tarde, a servir de inspiração a Cameron e Quinn para o desenvolvimento de uma tipologia de quatro categorias – assentes em dois eixos convergentes: quão estável ou flexível é uma organização e a sua focalização interna ou externa. Cruzando-se estas dimensões de valores competitivos, formam quatro quadrantes: clã, hierarquia, *adhocracia* e mercado. Estas dimensões são mais estruturadas do que as que enformam o modelo de Goffee & Jones acima referido (Schein 2004).

Schein (1999, 2004) questiona o valor das tipologias que pretendem avaliar a cultura com base em questões como comunicação, trabalho de equipa, relacionamento entre superiores e subordinados, nível de autonomia e nível de criatividade demonstradas, por limitarem as perspectivas da observação. Para o autor, o facto de focarem apenas certas e determinadas dimensões, reduzem a possibilidade de encontrar modelos mais complexos e, por outro lado, não revelam as preocupações “grupais” mais intensas (Schein, 1999). Todavia encontra-lhes a vantagem de permitirem ordenar uma grande variedade de fenómenos e reconhece-lhes utilidade quando se procuram comparar muitas organizações, ao não se limitar a observar apenas um dado conjunto de fenómenos de uma organização em particular. Ou seja, simplificam a análise, proporcionando uma categorização útil das complexidades com que se tem de lidar, quando se comparam várias realidades organizacionais em simultâneo (Schein, 2004).

Alguma literatura refere que a força e a congruência estão associadas a elevados níveis de desempenho (Cameron & Freeman, 1991). É comumente aceite que uma cultura forte é congruente e apoia a estrutura e a estratégia da organização e é mais eficiente do que uma cultura fraca, incongruente, e desalinhada; e ainda que uma cultura forte está associada à excelência organizacional (Cameron & Freeman, 1991). Isto é, uma cultura que suporte as estratégias organizacionais com sucesso conduz a elevado desempenho. Para ter

sucesso, a cultura da empresa necessita de apoiar o tipo de negócios da organização, bem como a estratégia para conduzir esses negócios (Tichy, 1982).

No estudo desenvolvido por Cameron & Freeman (1991), a comparação entre culturas de trezentas e trinta e quatro instituições universitárias não revelou diferenças significativas no que respeita à eficiência organizacional entre culturas congruentes²⁸ e culturas incongruentes, ou entre as que possuíam culturas fortes²⁹ e as que exibiam culturas fracas. Por outro lado o estudo demonstra que é o tipo de cultura patente nas instituições – clã, *adhocracia*, hierárquica e de mercado – que apresenta uma relação importante com a eficiência e com outros atributos organizacionais. Por isso, o tipo cultural parece ser mais importante para a eficiência do que a congruência ou a força (Cameron & Freeman, 1991).

A utilidade da tipologia de atributos culturais reside na sua capacidade para empiricamente examinar até que ponto os elementos da cultura são congruentes. Por exemplo, se diferentes atributos da cultura caem no mesmo quadrante (ou tipo cultural), tal evidencia consistência cultural, isto é, coerência. Ao identificar a tipologia cultural torna-se também possível determinar se as organizações são dominadas por um tipo ou apresentam atributos de vários tipos (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Freeman, 1991; Cameron & Quinn, 1999).

4.3. Os valores no estudo da cultura organizacional

O conceito de valores que há décadas vem sendo central nas ciências organizacionais e nas relações laborais, bem como o interesse demonstrado pelos investigadores na cultura organizacional, revitalizou o interesse pelo seu estudo nos últimos anos (Stackman, Pinder & Connor, 2000).

²⁸ Congruência no sentido em que é definida por Cameron & Freeman (1991: 28): “*como consistência entre componentes e sistemas organizacionais*”.

²⁹ Culturas fortes em características como estrutura, ambiente interno e perfil demográfico (*idem* p: 52).

“Os valores rapidamente se tornaram parte da linguagem da cultura organizacional” (Ashkanasy, Broadfoot & Falkus, 2000a: 9).

Os investigadores do campo da cultura organizacional sublinham a importância dos valores e a sua posição estratégica na captação do conjunto da unidade organizacional (Cameron & Quinn, 1999; Ashkanasy *et al.*, 2000a e b; Cooke & Szumal, 2000; Zammuto, Gifford & Goodman, 2000).

Uma das questões que maior discórdia tem causado na literatura é a que concerne à distinção entre valores em sentido amplo e valores do trabalho enquanto conceito que implica a existência de conjuntos particulares de valores que governam o comportamento do trabalhador (Stackman *et al.*, 2000). A maioria das concepções e definições de valores do trabalho são consistentes com as definições de valores em sentido amplo. Com efeito, focam o trabalho, o comportamento relacionado com o trabalho e os resultados relacionados com o trabalho, tal como pode ser constatado na pesquisa levada a cabo por Stackman *et al.* (2000). Estes autores confirmam a popularidade da definição de valores em sentido amplo proposta por Rokeach que os definiu em 1969 como:

“uma crença durável que um modo específico de conduta ou resultado final é pessoal ou socialmente preferível a outras formas alternativas de condutas ou resultados finais” (Stackman et al., 2000: 39).

Para Rokeach, os valores implicam a atenção tanto nos meios (enquanto actos) como nos fins (enquanto resultados de vários tipos). Para identificar os valores de trabalho, apropriamo-nos dos estudos de Nord, Brief, Atieh & Doherty (1988: 2) que definem os valores de trabalho *“como estados finais a que as pessoas aspiram e que sentem que podem ser conseguidos pelo trabalho”*.

4.4. Quadro de valores competitivos

A cultura de uma organização é difícil de avaliar objectivamente porque está muito ligada à ideia de a sua existência se ter como garantida por via das assunções partilhadas pelos indivíduos da organização (Cameron & Freeman, 1991). Estas assunções e entendimentos partilhados encontram-se no nível mais profundo da consciência dos indivíduos (Schein, 2004). E, geralmente identificam-se através de histórias, linguagem especial, artefactos e normas que emergem do indivíduo e da organização.

A natureza destas assunções partilhadas têm sido motivo de interesse de investigações levadas a efeito por psicólogos. Como é o caso de Mitroff, que afirma:

“Quanto mais se examina a grande diversidade de culturas existente no mundo, mais se constata que o nível simbólico tem uma surpreendente quantidade de concordância entre os vários arquétipos imagéticos (archetypal images). As pessoas podem discordar e lutar durante o dia, mas à noite, demonstram a mais profunda semelhança em relação aos seus mitos e sonhos. A concordância é demasiado profunda para ser explicada pelo acaso. Explica-se melhor pelas similitudes da psique encontrada nos níveis mais profundos do subconsciente. Estas imagens simbólicas tão idênticas designam-se arquétipos ” (Mitroff, citado em Cameron & Freeman 1991: 26).

Um dos mais conhecidos modelos de arquétipos psicológicos foi desenvolvido por Carl Jung. Sendo um modelo amplamente usado na identificação dos tipos de personalidade, não deixou de contribuir também para o reconhecimento de diversidades a nível organizacional (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Alguns estudos demonstram que as pessoas descrevem as culturas organizacionais de modo consistente com a tipologia de Jung, sugerindo que a informação cultural das organizações é, manifestamente, interpretada pelos indivíduos no contexto dos seus arquétipos subjacentes. Ou seja, a maneira como

cada cultura é experienciada e transmitida é consistente com as dimensões tipológicas de Carl Jung (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Freeman 1991).

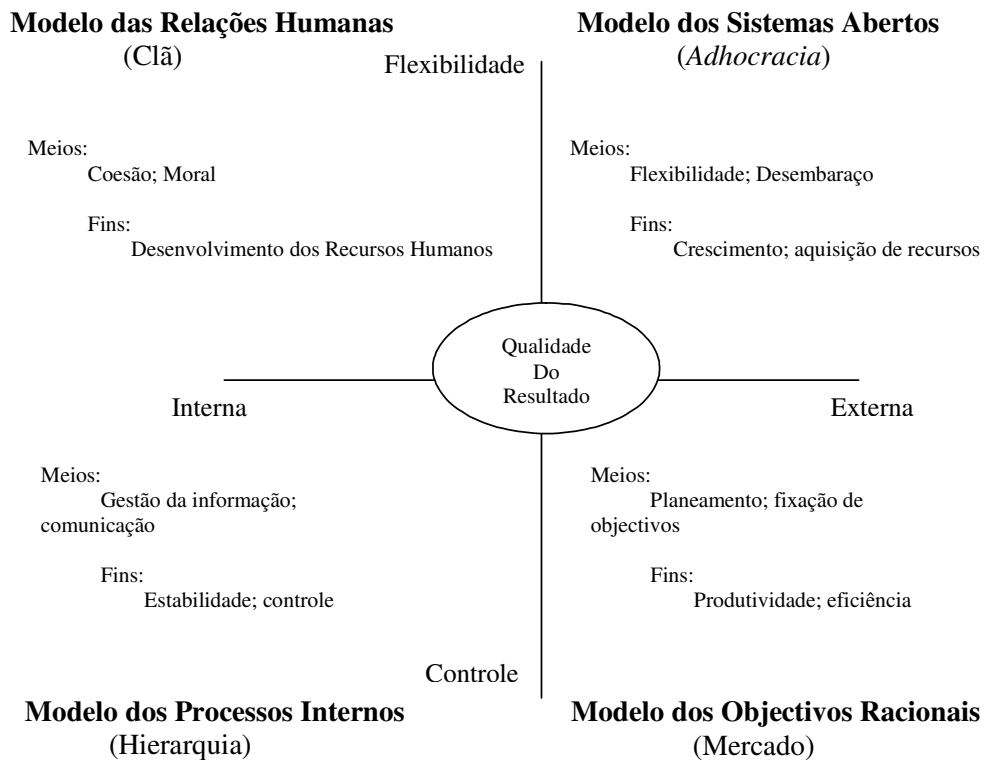
Esses tipos servem igualmente como base para o modelo dos valores competitivos de eficiência organizacional. O modelo foi desenvolvido empiricamente por Quinn & Rohrbaugh (1981) que analisaram os valores considerados pelos indivíduos como desejáveis para o desempenho organizacional. Usando uma lista de critérios de eficiência abrangente no seu objectivo, Quinn & Rohrbaugh (1981) evidenciaram que esses critérios se agrupavam em *clusters* reproduzindo quase perfeitamente o modelo de Jung. Isto é, as dimensões do modelo de valores competitivos ajustam-se às dimensões que Jung havia desenvolvido para os arquétipos psicológicos (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn, 1988).

Em resultado da sua pesquisa, Quinn & Rohrbaugh (1983) apresentaram, na década de oitenta, um quadro de referência para análise da eficiência organizacional. A abordagem sugerida, embora empiricamente derivada, não emerge da observação das organizações mas da ordenação de critérios, através de técnicas multivariadas que académicos e investigadores usam para avaliar o desempenho das organizações (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Num estudo desenvolvido em dois momentos, os académicos avaliaram o grau de verosimilhança dos critérios comumente usados. O modelo derivado do segundo momento replicava o primeiro, e em convergência com ele sugeriu que as três dimensões de valores desenvolvendo-se em continuum (controle – flexibilidade; ambiente interno – ambiente externo; meios – fins) suportavam conceptualizações de eficiência organizacional. Quando essas dimensões de valores se entrecruzavam, emergia o modelo espacial. O modelo serve um número plural de funções: organiza a literatura da eficiência organizacional, indica os conceitos mais centrais para o construto de eficiência organizacional, torna claros os valores em que os conceitos são incorporados, demonstra que a literatura sobre a eficiência e a literatura em geral referentes à análise organizacional são análogas e proporcionam um quadro de ligação de modo a guiar os esforços subsequentes na avaliação organizacional (Quinn & Rohrbaugh, 1983). De notar que a qualidade do resultado não se liga a nenhum dos quatro modelos de eficiência em

particular, constituindo um valor estrutural subjacente só por si, podendo evidenciar-se como elemento importante para todos ou cada um dos quatro modelos de eficiência, como se pode ver na Figura 4.2.

Figura 4.2. Quadro espacial de Quinn & Rohrbaugh



Fonte: Adaptada de Quinn & Rohrbaugh (1983: 369)

Para alcançar com eficiência o sucesso torna-se, por vezes, indispensável proceder a alterações na cultura das organizações. Contudo, existe a percepção de que taxa de insucesso de grande parte de iniciativas de mudança planeada é elevada. Aliás, Cameron & Quinn (1999), indo um pouco mais além, dizem que essa taxa de insucesso é dramática, remetendo as causas de tal insucesso, na esteira de autores como Kotter & Heskett (1992) e Gross, Pascale & Athos (1993), para razões culturais, nomeadamente ligadas à negligência com que são abordadas as questões culturais.

Para Cameron & Quinn (1999) o que diferencia as companhias de sucesso das outras, o ingrediente chave para cada caso, é algo menos palpável, menos óbvio, mas mais poderoso que os factores chave de mercado. A sua vantagem competitiva mais importante, a chave do seu sucesso, é a sua cultura organizacional.

“O sucesso sustentado dessas empresas tem menos a ver com as forças de mercado do que com os seus valores; menos a ver com a vantagem que lhe advém do domínio dos recursos do que da visão. De facto, torna-se difícil indicar uma única companhia de sucesso, reconhecidamente líder na indústria que não tenha uma cultura organizacional, distinta e perfeitamente identificável” (Cameron & Quinn, 1999: 4).

Alguns estudos empíricos identificam a cultura organizacional como factor crítico de sucesso no desempenho organizacional no longo prazo (Cameron & Ettington, 1988; Denison, 1990; Trice & Beyer, 1993). Esses estudos sugerem que se reconheça, como evidenciam Cameron, Freeman & Mishra (1991) e Cameron, (1995), nos trabalhos empíricos que conduziram, que o sucesso de muitos processos de mudança organizacional depende muito da alteração do paradigma cultural. Ora, segundo Cameron & Quinn (1999), esta dependência que a melhoria organizacional aparenta ter da cultura terá a ver com o facto de que se os valores, orientações, definições e objectivos permanecerem constantes, ainda que as estratégias se alterem, as organizações rapidamente voltam ao *statu quo ante*, não chegando tais mudanças a atingir o paradigmático momento de não retorno. O

mesmo se pode afirmar a respeito das pessoas uma vez que tipos de personalidade, estilos pessoais e comportamentos habituais raramente se alteram significativamente. Daí que, não se verificando uma alteração fundamental nos objectivos, valores e expectativas, a mudança permanece superficial e com duração de curto prazo (Cameron & Quinn, 1999).

Mas o impacto da cultura organizacional não se fica ao nível do desempenho organizacional, verificando-se também a nível do comprometimento e da produtividade individuais e do bem-estar emocional (Kozlowski, Chao, Smith & Hedlund, 1993).

A importância crucial da cultura na eficiência organizacional alertou Cameron & Quinn (1999) para a necessidade de desenvolverem um instrumento que medisse dimensões chave da cultura organizacional, o qual designaram como “Instrumento para Avaliação da Cultura Organizacional”. Um instrumento teoricamente fundamentado, que pudesse restringir-se às dimensões culturais chave identificadas com o quadro de valores competitivos, baseado na evidência empírica – no sentido de capturar com segurança a realidade descrita –, que fosse capaz de integrar e organizar a maior parte das dimensões propostas (Zammuto *et al.*, 2000). De assinalar, porém, que os autores não reivindicam na sua proposta a exclusividade da análise da cultura organizacional, não vendo nela “*a única maneira de a diagnosticar*” (Cameron & Quinn, 1999: 16).

Como já se referiu quando abordamos a concepção espacial de eficiência organizacional, no modelo dos valores competitivos de cultura organizacional cada quadrante tem uma designação que distingue as suas características mais marcantes: clã, *adhocracia*, mercado e hierarquia. Note-se que o modelo distingue as suas características, mas não as aparta, pelo contrário, integra-as (Martin, 1992, 2002). Trata-se de uma perspectiva que vê a cultura como aquilo que as pessoas partilham, como o cimento que as mantém unidas (Cameron & Quinn, 1999). O quadro de valores competitivos torna explícita a necessidade de as organizações abarcarem elementos dos quatro tipos (Quinn & Cameron, 1983; Zammuto *et al.*, 2000), sob pena de, sobrevalorizando um, se correr o risco de criar uma organização disfuncional (Quinn, 1988). No entanto, Zammuto *et al.* (2000) alertam para o facto de tanto as acções como as manifestações culturais na

empresa reflectirem com elevada probabilidade o tipo cultural com representatividade mais forte.

Como se vê na Figura 4.3., o quadrante referente ao tipo de cultura de clã está situado no canto superior esquerdo. O quadrante correspondente ao tipo *adhocrático* está no canto superior direito, o de mercado no canto inferior direito e o hierárquico localiza-se no canto inferior esquerdo. As designações dos quadrantes não foram seleccionadas aleatoriamente, mas derivam da procura em explicar como os diferentes valores organizacionais se associaram ao longo do tempo às diferentes formas organizacionais (Zammuto *et al.*, 2000). Evidencia-se que os quatro quadrantes que emergem destas análises correspondem precisamente aos formatos organizacionais principais que se desenvolveram na ciência organizacional, como é demonstrado na pesquisa da literatura efectuada.

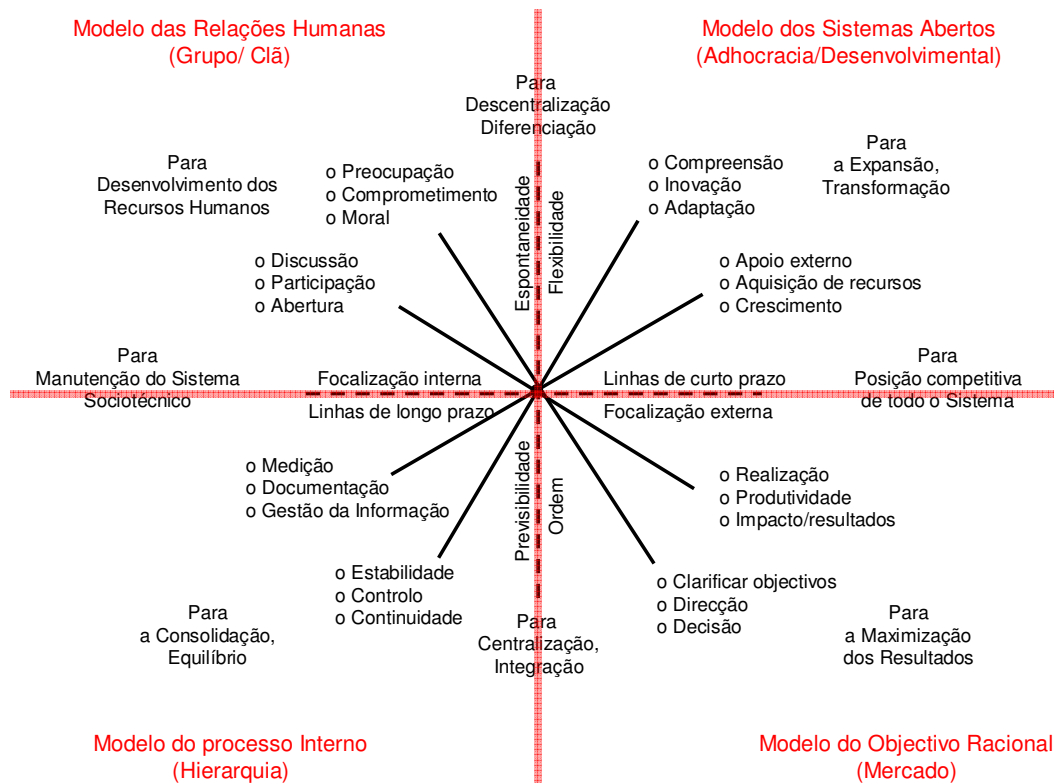
4.4.1. Cultura de clã ou de relações humanas

Este tipo cultural está representado no quadrante superior esquerdo da Figura 4.3. É designada por clã devido à semelhança que apresenta com a organização do tipo familiar (Cameron & Quinn, 1999). Depois de terem estudado as empresas japonesas nos finais dos anos sessenta e início dos anos setenta, alguns investigadores observaram diferenças fundamentais entre as organizações americanas e japonesas (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Lincoln, 1990). As características marcantes detectadas nas empresas japonesas foram sublinhadas pelos investigadores.

Partilha de valores e de objectivos, coesão e participação, cruzam as empresas de tipo clã. Assemelhavam-se mais a famílias ampliadas do que a entidades económicas. Em vez de regras e procedimentos hierárquicos, ou de centros de lucro competitivos, as características das empresas de tipo clã são referenciadas por trabalho em equipa, programas de envolvimento dos trabalhadores e comprometimento da gestão de topo com os empregados. Estas características eram evidenciadas pela actividade de equipas de trabalho semi-autónomas – reconhecidas com base no desempenho da equipa e dos seus

membros – pelo trabalho dos círculos da qualidade – que encorajavam os trabalhadores a fornecer sugestões para melhorarem a sua forma de trabalhar e contribuírem para o sucesso da empresa – e pela transferência de poder aos empregados (Cameron & Quinn, 1999).

Figura 4.3. Quadro de valores competitivos de cultura



Fonte: Adaptada de Quinn & Cameron (1983), Cameron & Freeman (1991), Denison & Spreitzer (1991), Cameron & Quinn (1999) e Zammuto *et al.* (2000)

O modelo das relações humanas integra, como o nome indica, as características também defendidas pelos autores ligados ao movimento das relações humanas, como por exemplo McGregor (1960), Argyris (1964), e Likert (1970). São traços que tiveram sucesso visível nas empresas japonesas cujos ensinamentos adoptaram e aplicaram com sucesso depois do fim da Segunda Grande Guerra (Cameron & Quinn, 1999; Zammuto *et al.*, 2000).

4.4.2. Cultura *adhocrática* ou de sistemas abertos

À medida que o mundo desenvolvido passa da era industrial para a era da informação um outro tipo de organização ideal emerge. É uma forma organizacional que responde com prontidão às organizações hiper turbulentas e hiper acelerativas próprias do século XXI (Cameron & Quinn, 1999). De notar que foi referenciada uma subunidade de cultura *adhocrática* existente numa hierarquia no estudo de Quinn & Cameron (1983).

A raiz do termo *adhocracia* é *ad hoc*³⁰ – do latim, para tal fim, de propósito, especialmente para – com referência a temporário, especializado. Muitas pessoas serviram *ad hoc* numa *task force* ou num comité que se dissolve tão rápido quanto essa tarefa se complete. As *adhocracias* são tipicamente temporárias, caracterizam-se por serem mais “tendas do que palácios”, de modo que possam reconfigurar-se rapidamente sempre que as circunstâncias o exijam (Cameron & Quinn, 1999). O objectivo mais importante de uma *adhocracia* é favorecer a adaptabilidade, a flexibilidade e a criatividade em ambientes onde a incerteza, ambiguidade e sobrecarga de informação são típicos.

A teoria geral dos sistemas na abordagem sociotécnica, surgida na sequência dos trabalhos do grupo de cientistas do *Tavistock Institute of Human Relations* de Londres, e da aprendizagem organizacional, serve de referência a esta classificação (Zammuto *et al.*, 2000). Um desafio importante para estas organizações consiste em produzir serviços e produtos inovadores e serem capazes de se adaptar rapidamente às novas oportunidades.

Ao contrário das culturas de mercado e hierárquicas que analisaremos adiante, as *adhocracias* não exibem um poder centralizado ou relações de autoridade. Nestas, o poder flui de indivíduo para indivíduo ou de equipa de tarefa para equipa de tarefa dependendo do problema que em cada situação se está a procurar ultrapassar (Cameron & Quinn, 1999).

³⁰ Dicionário da Língua Portuguesa, Versão 1 (1996) Priberam Informática e Porto Editora.

4.4.3. Cultura de mercado

Esta é outra forma de organização do trabalho que foi muito popular nos anos sessenta, quando as organizações eram colocadas em face de novos desafios competitivos (Cameron & Quinn, 1999). Este tipo de cultura assenta num conjunto de suposições fundamentalmente diferentes da cultura de tipo hierárquico que analisaremos no ponto seguinte. Baseia-se no trabalho de Williamson (1975) e Ouchi, (1980, 1981), que identificaram um conjunto alternativo de actividades, a mais importante das quais tinha a ver com os custos de transacção (Cameron & Quinn, 1999).

As organizações que apresentam uma cultura predominante do tipo mercado revelam uma orientação para o mercado externo. Focalizam-se nas transacções, em particular com os *stakeholders* externos, incluindo fornecedores, clientes, contratantes, concessionários, agentes, sindicatos, reguladores, etc.. Aqui, a entidade catalisadora é o mercado, essencialmente através de mecanismos económicos próprios, principalmente através de trocas monetárias. Ou seja, o maior objectivo do mercado é conduzir transacções (trocas, vendas, contratos) com outros interessados de modo a criar vantagem competitiva (Cameron & Quinn, 1999; Zammuto *et al.*, 2000).

4.4.4. Cultura hierárquica

O maior desafio enfrentado pelas organizações no início da revolução industrial tinha a ver com a produção eficiente de bens e serviços para uma sociedade cada vez mais complexa (Cameron & Quinn, 1999; Zammuto *et al.*, 2000). Com esta finalidade em mente, Max Weber propôs sete características que se tornaram conhecidas como os atributos clássicos da burocracia (regras, especialização, meritocracia, hierarquia, separação da propriedade, impessoalidade e responsabilidade). Estas características foram altamente eficazes na realização do propósito de governo das organizações e foram amplamente adoptadas pelas empresas cujo maior desafio era gerar eficiência, segurança e um

fluxo tranquilo da produção. Visto que o ambiente era relativamente estável, as tarefas e funções podiam ser integradas e coordenadas, a uniformidade dos produtos e serviços era mantida e tanto trabalhadores como funções permaneciam controlados. Linhas claras de tomada de decisão e autoridade, regras e procedimentos standardizados e mecanismos de controlo e contabilidade eram valorizados como factores chave de sucesso, reflectindo os trabalhos de Taylor e Fayol da primeira metade do Século XX (Zammuto *et al.*, 2000)

4.5. Quadro de valores competitivos e organizações aprendentes

Meyer (1982), num estudo em que examina a capacidade de resposta de um conjunto de hospitais a uma greve de médicos, faz ressaltar a natureza sistémica das organizações aprendentes. A cultura organizacional emerge como um dos elementos impulsores fundamentais da aprendizagem, acolhendo um conjunto de constelações de assunções partilhadas que ligam os valores às acções (Watkins & Marsick, 1993). Culturas flexíveis e empreendedoras que estejam atentas ao meio ambiente, favoreçam reorientações estratégicas, adiram à mudança, valorizem as capacidades dos trabalhadores e encorajem à participação, sugerem ligações mais estreitas à aprendizagem organizacional (Meyer, 1982). Tal como as nações têm culturas distintas, como comprovam os trabalhos de Hofstede (1991), Trompenaars (1993) e Hofstede & Peterson (2000), também as organizações têm distintas convicções, diferentes modos de pensamento e actuação que se manifestam através de símbolos, rituais, ideologias e valores (Marquardt, 2002).

Yeung *et al.* (1999) consideram a cultura como elemento central para o seu conceito de organizações aprendentes, na medida em que criam o ambiente favorável a que se questionem e analisem as decisões, se compreendam as falhas – decorrentes da perseverança –, se encoraje a reciprocidade, se promova o diálogo no processo de decisão e se acredite na existência de melhores soluções. Aliás, uma cultura de elevado desempenho, implica a assunção de responsabilidades por parte dos trabalhadores na identificação das suas necessidades de aprendizagem e

dos meios para as satisfazer. Ou seja, aprender a aprender. E sendo a aprendizagem determinada, em larga medida, pela cultura organizacional, uma empresa que pretenda actuar como uma organização aprendente deve mudar os valores culturais que impedem a organização de adoptar o paradigma da aprendizagem implícito na organização aprendente (Marquardt, 2002).

4.6. Quadro de valores competitivos e gestão de recursos humanos

A cultura organizacional e a gestão de recursos humanos estão intimamente relacionadas e exercem influência recíproca. A cultura organizacional pode ser tanto a variável dependente como a variável moderadora das práticas de recursos humanos. Ou seja: por um lado, as práticas de recursos humanos podem ser usadas para criar, modelar, e reforçar a cultura organizacional. Por outro lado, a cultura organizacional constrange o desenho e a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos (Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991).

Para Ulrich (1997), Cameron & Quinn (1999), e Ulrich & Brockbank (2005), ao definir-se a cultura organizacional necessária para implementar a estratégia é a altura de desenhar práticas de recursos humanos que criem as competências culturais respectivas. Ou seja, assegurar que as práticas de gestão de recursos humanos são desenhadas e aplicadas em ordem a criar e reforçar a cultura desejada, traduzindo-a em comportamentos adequados para todos os indivíduos da organização.

O gestor de recursos humanos deve assegurar-se de que os quatro tipos culturais acima referenciados (clã, *adhocrático*, mercado e hierárquico) estão representados na organização e que papéis, meios, fins e competências enfatizadas pelo gestor de recursos humanos reforçam a cultura dominante ou desejada para a organização (Cameron & Quinn, 1999).

4.7. Estudos sobre cultura em organizações portuguesas

Existem alguns estudos sobre a cultura portuguesa no âmbito da gestão, que importa referir. Cunha & Cunha (2004) estudam a cultura organizacional no âmbito da transferência de conhecimento de gestão entre países, especificamente as diferentes concepções sobre a gestão do tempo prevalecente em culturas diferenciadas. Cunha (2005) aborda a questão cultural portuguesa no âmbito das práticas de gestão no nosso país, e a interacção entre os factores locais e os modelos de gestão importados designadamente dos Estados Unidos da América. Jesuino *et al.*, (1999) integraram o grupo de investigadores internacionais de 12 países no FOCUS questionário, baseado no modelo de valores competitivos de Quinn (1988) e Silva, Lima & Baptista (2004) avaliaram escalas desenvolvidas com base no modelo de valores competitivos de Quinn.

Os gestores portugueses têm sido apresentados como provindo de um tipo de cultura policromática característica dos países do Sul da Europa com alguma dificuldade, nomeadamente na gestão do tempo e no cumprimento de agendas. Esta descrição contrasta com o perfil dos gestores dos países do Norte, de cultura monocromática, mais obcecados com a ideia de que tempo é dinheiro e, em suma, com o cumprimento de prazos e com a pontualidade (Cunha & Cunha, 2004).

Os estudos existentes colocam em evidência um estado de dissonância cognitiva entre a cultura nacional e a cultura profissional, fruto das pressões para a adopção de culturas monocromáticas, resultantes, em parte, da influência das empresas multinacionais nos gestores portugueses (Cunha & Cunha, 2004; Cunha, 2005). Tais pressões parecem ainda derivar da necessidade sentida de importar as designadas melhores práticas, que a formação de redes internacionais decorrentes da segunda vaga da globalização, por um lado, e da entrada de Portugal na União Europeia, por outro, impuseram (Jesuino, 2002; Cunha & Cunha, 2004). Em todo o caso, parece ter existido um esforço de adaptação dessas melhores práticas às realidades locais em detrimento da sua simples incorporação nas empresas nacionais (Cunha, 2005).

4.8. Nota final

Em suma, o estado-da-arte parece permitir reconhecer o papel facilitador da cultura organizacional na criação de mapas mentais cognitivos instigadores da compreensão, por parte dos trabalhadores, das interacções e desenvolvimentos organizacionais, quer essa compreensão seja feita através de artefactos, valores e convicções quer seja por via de mitos, narrativas e histórias, (Argyris & Schön, 1978; Daft & Weick, 1984). Porém, não são conhecidos estudos empíricos que comprovem a influência da cultura organizacional que a literatura parece proclamar (Thompson & Kahnweiler, 2002). É uma lacuna que gostaríamos de ajudar a ultrapassar com esta investigação.

Por outro lado, a literatura da especialidade revela a importância da cultura de aprendizagem atribuída pelos vários autores na criação e difusão do conhecimento nas organizações aprendentes com o objectivo de melhorar o desempenho das empresas. Contudo, é parco o número de estudos empíricos que se tenham devotado a analisar essas relações (Davenport, DeLong & Beers, 1998; Harvey, Palmer & Speier, 1998; Harrington & Guimarães, 2005). Gostaríamos de contribuir com este trabalho para diminuir esta lacuna. Outra questão que gostaríamos de ajudar a clarificar com esta investigação prende-se com o tipo de cultura associada às organizações aprendentes.

As relações entre cultura e gestão de recursos humanos constituem outra preocupação dos autores. O estado-da-arte reconhece um papel múltiplo à cultura organizacional, que tanto pode assumir as qualidades de variável explanatória das práticas de gestão de recursos humanos, como receber a influência destas na sua modelação. Ou seja, abrigando os sinais reveladores da importância de determinados objectivos e dos correspondentes comportamentos requeridos aos trabalhadores, criando o clima propício para a sua prossecução.

Em suma, a existir um impacto das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações aprendentes, como é que esse impacto ocorre? A cultura desempenha aqui algum papel? E a desempenhar de que tipo é esse papel? É também para este debate que esta investigação visa contribuir.

CAPÍTULO 5. OBJECTIVOS DO ESTUDO, MODELO DE ANÁLISE E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

5.1. Objectivos do estudo

A revisão efectuada nos capítulos anteriores revela a escassez de literatura sobre a temática que aqui se estuda (Griego *et.al.*, 2000). Evidentemente que existem muitas pesquisas que exploram o tema das organizações aprendentes, da gestão de recursos humanos e da cultura organizacional mas de forma separada. A importância do estudo da gestão de recursos humanos nas organizações aprendentes é inequivocamente reconhecida. Storey (2005) e Legge (2005) são autores que atestam esse interesse e que denotam a relevância do tema que nos propusemos explorar. Para além destes autores, também encontramos referências a esta temática na revisão da literatura efectuada nos três capítulos precedentes. Mas já no que respeita a estudos empíricos que expliquem prováveis relações entre a gestão dos recursos humanos e as organizações aprendentes, a escassez de estudos é evidente (Griego *et al.*, 2000). Não foram igualmente detectados estudos sobre os efeitos potenciais da cultura organizacional nas organizações aprendentes.

Há uma infinidade de estudos a discutir tanto o papel da cultura nas organizações (Schein, 2004) como o seu relacionamento com a gestão de recursos humanos (e.g., Cameron & Quinn, 1999; Yeung *et al.*, 1999). Muito embora, como já referimos, sejam escassos os estudos nesta matéria, a existência das organizações aprendentes (Kamoche & Mueller, 1998; Gherardi, 2006) justifica a importância deste trabalho que tem como propósito estudar o papel da gestão de recursos humanos nas organizações aprendentes, bem como examinar a influência da cultura sobre a gestão de recursos humanos nessas organizações.

A literatura faz ressaltar o carácter normativo dos postulados que enformam a mudança das empresas para organizações aprendentes e assinala que o conceito de organizações aprendentes é ainda incipiente em Portugal (Lorenz & Valeyre, 2005).

Revela-se, na literatura, o contributo oferecido pela gestão japonesa para o debate entre gestão de recursos humanos *soft* e *hard* que se desenvolveu entre os defensores do pensamento das escolas de Harvard e de Michigan respectivamente. Nessa discussão, ficou demonstrada a posição dos autores identificados com as várias correntes de pensamento, no que diz respeito à influência da gestão de recursos humanos na prossecução dos objectivos organizacionais *maxime* do desempenho organizacional. Griego *et al.* (2002) examinaram as práticas de gestão de recursos humanos susceptíveis de se revelarem como preditivas das organizações aprendentes. Ulrich (1987) refere que são as práticas organizacionais que sustentam a capacidade organizacional de aprendizagem. As pessoas representam aspectos críticos dessa aptidão, vindo no sistema de gestão das pessoas o elemento guia que dá forma ao seu comportamento para criar organizações aprendentes (Yeung *et al.*, 1999).

Sendo óbvio que nas organizações são tomadas centenas de decisões e implementadas as respectivas práticas de gestão, usar estas práticas para conseguir alcançar vantagem competitiva é uma *conditio sine qua non* partilhada por muitos autores para alcançar com sucesso o desempenho organizacional.

As práticas de gestão de recursos humanos representam as políticas, procedimentos, sistemas e actividades usadas para enformar, monitorar e direccionar a atenção das pessoas na organização (Griego *et al.*, 2000). Estas práticas de gestão de recursos humanos são singulares para uma determinada empresa. Reforçam a cultura da empresa (Ulrich, 1987) e, focalizam a atenção individual. Por exemplo, a forma como os prémios são geridos pode promover a mudança (Tichy, 1983), reforçar os objectivos e valores comuns (Cummings, 1984) e modificar o comportamento (Lawler III, 1991).

A organização aprendente emerge como um conceito apelativo que reflecte as aspirações dos líderes de hoje – uma organização que constantemente melhora os seus resultados, com base no aumento do desempenho individual e organizacional.

Numa perspectiva mais estratégica, afirma-se que a gestão de recursos humanos é conceptualizada em termos de combinações de práticas acopladas em

direcção à melhoria da eficiência organizacional e portanto a melhores resultados organizacionais (Boselie, Graham & Corine, 2005).

A literatura refere várias práticas de recursos humanos como o planeamento de recursos humanos, formação e desenvolvimento, avaliação do desempenho, gestão das recompensas, comunicação e desenho organizacional, segurança do emprego, recrutamento, gestão de remunerações e partilha da informação (Ulrich, 1987; Pfeffer, 1998). Dependendo das especificidades e contingências das organizações, estas práticas de recursos humanos podem ser desenhadas e aplicadas diferentemente (Ulrich, 1987).

O estudo desenvolvido por Griego *et al.* (2000) pretende mover-se entre a teoria e o mundo prático dos gestores de recursos humanos (entre o *how* e o *what* de Marquardt, 1996), vendo na actividade destes a realização de efeitos positivos, tanto nas pessoas como nas organizações para melhorar a eficiência organizacional.

A literatura explorada refere que as práticas de gestão de recursos humanos são singulares para uma determinada empresa e reforçam a sua cultura (Ulrich, 1987). E como ficou patente no capítulo anterior, a cultura constitui uma das forças mais importantes a operar nas organizações (Schein, 1996). Há três níveis em que a cultura se manifesta sucessivamente: artefactos, valores e assunções partilhadas, estas últimas encontram-se ao nível mais profundo (Schein, 1990 e 1999).

A literatura traduz a convicção de que não existe uma definição inequívoca de cultura, mas sim uma variedade de termos através dos quais a cultura é identificada e operacionalizada (Smircich, 1983; Rousseau, 1990; Lamond, 2003). Porém, seguindo Schein (2004), situando-se um dos três graus de cultura, as assunções fundamentais, ao nível mais profundo da consciência, o modelo do quadro dos valores competitivos, dada a sua mais-valia conceptual para compreender a cultura organizacional, surge como o meio para as trazer à superfície (Goodman, Zammuto & Gifford, 2001). Ou seja, a cultura a coadjuvar à identificação da empresa não através dos valores-chave que proclama, mas a imagem que a sua estratégia, os seus produtos, os seus valores praticados e os seus serviços, criam na mente dos *stakeholders* (Yeung *et al.*, 1999).

Com este trabalho pretendemos contribuir para o desenvolvimento da gestão em geral e para a gestão de recursos humanos em particular em empresas com características de organizações aprendentes. Isto implica naturalmente, a verificação prévia se este género de organizações existe em Portugal. Pretendemos também contribuir para o debate em curso quanto à influência da gestão de recursos humanos na criação ou transformação das empresas em organizações aprendentes. E, finalmente, contribuir para esclarecer o papel da cultura nesse processo. Ou seja, perceber se a cultura organizacional desempenha um papel moderador, isto é, se o impacto da gestão de recursos humanos na explicação do perfil de organização aprendente se modifica por efeito da cultura organizacional, ou se certas práticas de gestão de recursos humanos vêm a sua influencia no perfil de organização aprendente diminuída ou mesmo anulada, assumindo a cultura um papel mediador.

Um outro propósito norteia o presente estudo, que é proporcionar aos práticos da gestão em geral e da gestão de recursos humanos em particular, o uso do conhecimento aqui obtido, incorporando-o nas suas decisões de gestão, para melhorar o desempenho das suas empresas tendo em vista a criação ou a sua transformação em organizações aprendentes.

Em suma, pretendemos com esta investigação examinar se existe alguma relação entre ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’ e ‘Perfil de Organização Aprendente’ e, no caso de essa relação existir, de que práticas preditivas se tratam.

Adicionalmente, pretendemos analisar o papel desempenhado pela cultura organizacional como variável moderadora ou mediadora dessas práticas de gestão de recursos humanos. A partir desse momento passou a ser nossa intenção aprofundar neste trabalho o papel que os autores assinalam à cultura organizacional no relacionamento com a gestão de recursos humanos. Esta intenção não constava do estudo de Griego *et al.* (2000) pelo que se nos afigurou como uma oportunidade de preencher uma lacuna. Também por esse motivo, entendemos que urgia a oportunidade de contribuirmos para o aprofundamento do estudo do efeito da variável ‘Cultura Organizacional’ à luz do quadro de valores competitivos na moderação e/ou na mediação dos efeitos das ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’ na predição do ‘Perfil de Organização Aprendente’.

5.2. Modelo de análise

Tendo por base a revisão da literatura efectuada para apurar o estado-da-arte no âmbito das organizações aprendentes, da gestão de recursos humanos e da cultura organizacional, que serviu de suporte teórico conceptual ao presente trabalho, adoptou-se como modelo estruturante dessas contribuições teóricas e empíricas o modelo de análise representado nas Figuras 5.1. e 5.2.

Figura 5.1. Modelo de análise 1: cultura organizacional como variável moderadora

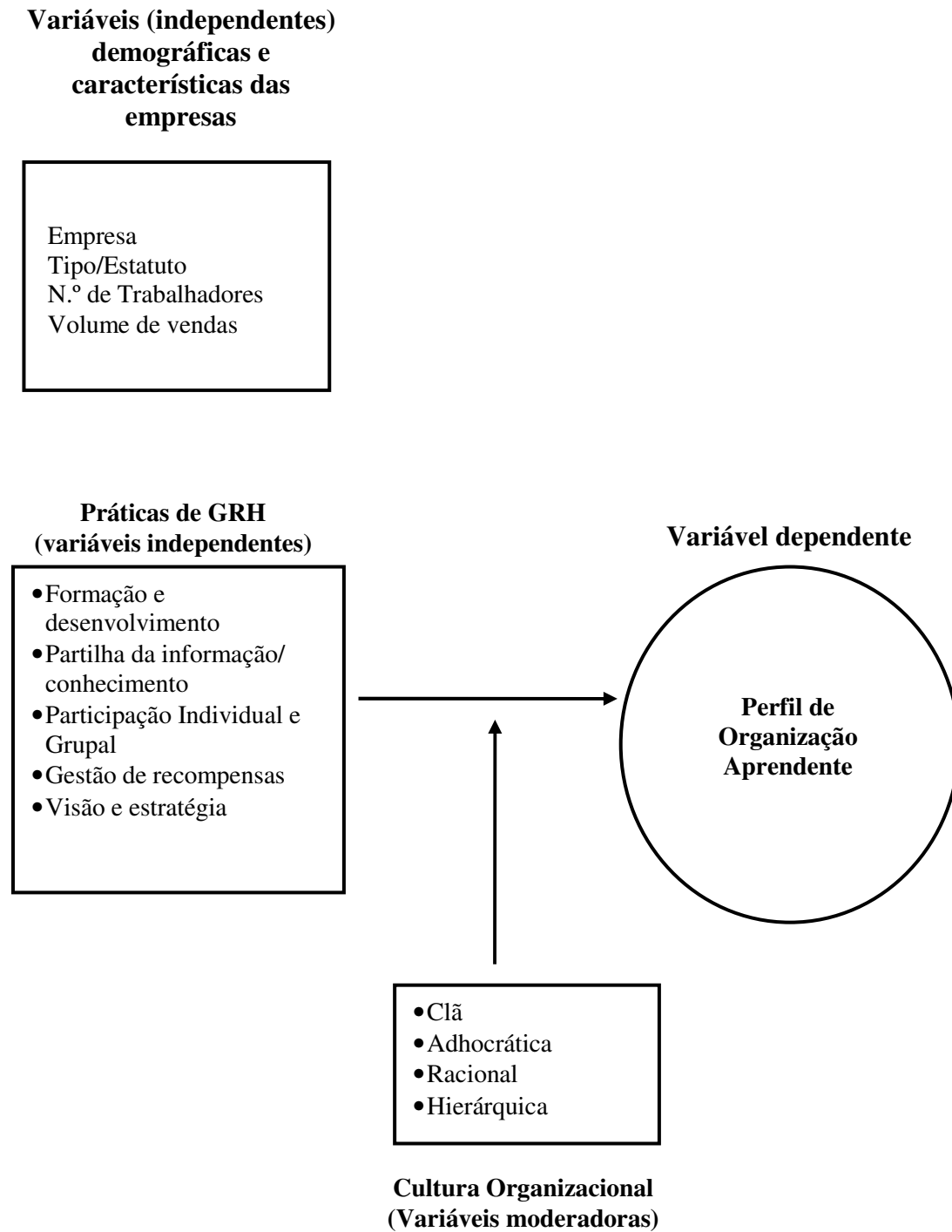
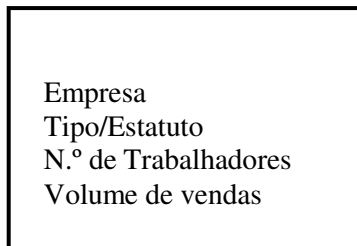
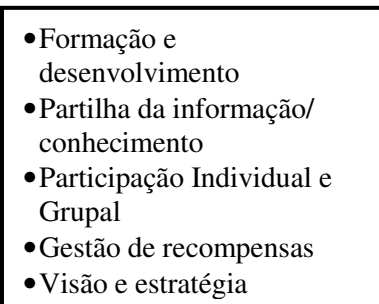


Figura 5.2. Modelo de análise 2: cultura organizacional como variável mediadora

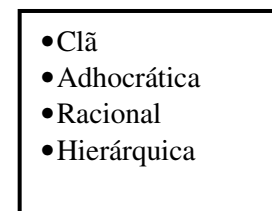
**Variáveis (independentes)
demográficas e
características das
empresas**



**Práticas de GRH
(variáveis independentes)**



Variável dependente



**Cultura Organizacional
(Variáveis mediadoras)**

5.2.1. Variável dependente (organização aprendente)

A literatura afirma que as organizações aprendentes existem (Senge, 1990; Kamoche, 1998; Griego *et al.*, 2000; Gherardi, 2006) e reconhece também que é indispensável estudar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos nelas desenvolvidas, como atestam autores da estirpe de Storey (2001), Legge (2005) e Garvin (1993, 2008). A atenção dedicada aos temas em apreço permite concluir que as organizações aprendentes não correspondem a mais uma efemeridade da gestão como refere Garrat (1999).

Os autores consultados evidenciam que as empresas procuram transformar-se em organizações aprendentes para terem sucesso no actual ambiente económico hiper-competitivo, altamente tecnológico e global. Sugerem ainda que não existe um entendimento único, mas vários, quando se trata de procurar uma definição para o conceito de organização aprendente.

A revisão da literatura é demarcada, por um lado, pelo trabalho dos académicos interessados em aprofundar o conceito de aprendizagem organizacional. Por outro lado, pelos estudiosos da relação entre a aprendizagem organizacional e as organizações aprendentes.

É sublinhada a importância da dinâmica da aprendizagem, especialmente na sua vertente adjectiva, envolvendo os trabalhadores e a organização e criando uma atmosfera de aprendizagem contínua de primeira, segunda e terceira ordem, tendo em vista o sucesso da empresa. Os membros da organização são referenciados pela literatura como entes sociais englobados numa comunidade de aprendizagem prática e em que aprendizagem significa participação e não mera aquisição de informação. Onde não é possível “armazenar” o conhecimento, mas onde o conhecimento é visto como *knowing*, numa dinâmica processual. Ficou também claro que a literatura aponta as organizações aprendentes como organizações que procuram ajustar-se continuamente ao contexto que as circunscreve fazendo ressaltar o seu carácter contingencial e adaptativo.

5.2.2. Variável independente (práticas de gestão de recursos humanos)

Embora escasseiem os estudos nesta matéria, alguns autores sugerem que práticas de gestão de recursos humanos como planeamento, recrutamento e selecção, avaliação do desempenho, formação, gestão de remunerações e comunicação, entre outras, enformam a arquitectura própria da capacidade de aprendizagem organizacional (Yeung *et al.*, 1999). Griego *et al.* (2000), referem nos estudos empíricos que desenvolveram, a formação e a gestão de remunerações como práticas de recursos humanos preditivas das organizações aprendentes. Ulrich (1987) e Dixon (1992), salientam tanto as práticas de gestão de recursos humanos como a importância dos profissionais de recursos humanos. As primeiras como pilares e os segundos como facilitadores da aprendizagem organizacional.

Em suma, o sistema de gestão de recursos humanos emergindo a configurar o comportamento das pessoas para, em adequação com a estratégia organizacional, participarem na criação de organizações aprendentes (Yeung *et al.*, 1999). No fundo, e como já se referiu, usar as práticas de gestão de recursos humanos para conseguir alcançar vantagem competitiva constitui uma *conditio sine qua non* partilhada por muitos autores para alcançar com sucesso o desempenho organizacional. Nomeadamente práticas que auxiliem a aquisição de informação, permitam atribuir-lhe sentido, facilitem a sua distribuição pelos vários níveis e contribuam para o seu armazenamento na memória organizacional (Dixon, 1992). Mas, se as práticas de recursos humanos representam as políticas, procedimentos, sistemas e actividades usadas para desenvolver, acompanhar, e orientar a atenção das pessoas na organização tendo em vista a transformação das empresas em organizações aprendentes (Griego *et al.*, 2000), importa ter em atenção se variáveis como a idade, antiguidade, a carreira e o sexo ligadas a características das pessoas e outras, ligadas a determinadas características das empresas, como sejam o tipo ou o estatuto da empresa e a sua dimensão, não influenciarão as práticas de gestão de recursos humanos na prossecução do propósito da aprendizagem (Lankau & Scandura, 2002). E deste modo influenciar a sua potência explicativa no perfil de organização aprendente.

A aprendizagem nas organizações envolve o planeamento, a carreira e o reconhecimento do desempenho (Marsick & Watkins, 1994). Os empregados de todos os níveis desenvolvem o hábito de aprenderem, colocam questões e fornecem *feedback* mutuamente e partilham o conhecimento que vai integrar a memória organizacional (Dixon, 1992). Como é sabido, as organizações aprendentes são locais onde os indivíduos e os grupos se envolvem em processos de aprendizagem novos e constantes. Com efeito, a revisão da literatura revelou que a integração deste capital intelectual na estratégia organizacional é essencial para o sucesso, reconhecendo que o uso de certas práticas de gestão de recursos humanos, quando devidamente adaptadas a cada empresa em função dos respectivos contextos, aumentava a sua vantagem competitiva.

5.2.3. Cultura organizacional: acção moderadora ou mediadora?

Quando nesta investigação nos propomos estudar os efeitos moderadores e mediadores de certas variáveis, queremos analisar se essas variáveis afectam a associação entre a variável independente e a variável dependente ou resultado (Bennett, 2000). Clarificando: a variável moderadora afecta a relação entre duas variáveis quando o impacto da variável preditora sobre a variável dependente se alterar em função da potência da terceira variável, a variável moderadora (Zedeck, 1971; Holmbeck, 1997). A mediadora, por outro lado, especifica “como” um dado efeito ocorre (Baron & Kenny, 1986; Holmbeck, 1997), ou talvez melhor, a variável independente explica a variável mediadora e esta, por sua vez, explica a variável resultado ou dependente (Holmbeck, 1997).

Na nossa investigação, a cultura organizacional (tipos de cultura) evidencia um papel moderador se for capaz de influenciar (aumentar ou diminuir) a associação entre duas variáveis (independente – práticas de gestão de recursos humanos e dependente – perfil de organização aprendente). Por outro lado, a cultura organizacional (tipos de cultura) evidencia um papel mediador quando fornece informação adicional para explicar a associação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o perfil de organização aprendente. Isto é, quando, por sua

causa, a magnitude da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o perfil de organização aprendente é enfraquecida, ou mesmo anulada.

Sublinhamos que a aprendizagem é reconhecida, planeada e apoiada por um tipo de cultura aberta à assunção do risco, à experimentação e à colaboração (Marquardt & Reynolds 1994; Marquardt, 1995, 1996, 2002). Como foi referido a organização só será uma organização empreendedora se os empregados também forem empreendedores. Quando a organização é olhada como empreendimento de cada indivíduo, estamos perante a organização aprendente, emergindo então a organização aprendente e a cultura organizacional como dois lados da mesma moeda (Salaman, 2001). Por outro lado, como refere a literatura analisada, a cultura organizacional está associada ao modo como a empresa organiza o trabalho, gere as recompensas, generaliza a informação, e gere as pessoas independentemente de ter uma cultura de clã, de mercado, *adhocrática* ou hierárquica (Yeung *et al.*, 1999).

Para alguns investigadores, as práticas de gestão de recursos humanos têm sido consideradas como variáveis explanatórias da cultura (Louis, 1983; Selznick, 1992; Legge, 2005). Outros autores (Gregory, 1983; Sackmann, 1992; Dalton, 2006) divergem quanto a essa propalada maleabilidade apática da cultura organizacional.

Segundo Yeung *et al.* (1991), têm sido limitações metodológicas as causas que têm impedido a avaliação da força das relações entre práticas de gestão de recursos humanos e cultura, relações que, embora aceites como importantes, carecem de especificação quanto à extensão da sua importância. Por outro lado, não obstante a cultura organizacional e a gestão de recursos humanos aparecerem intimamente relacionadas na literatura, a cultura organizacional emerge ora como variável dependente ora como variável explanatória das práticas de recursos humanos. De acordo com Berg (1986), a cultura organizacional pode ser vista como a variável explicativa da gestão de recursos humanos. Nesta óptica, a gestão estratégica de recursos humanos emerge essencialmente como a “moldura” da cultura organizacional que, pelo seu lado, se revela em qualquer dos quatro tipos organizacionais acima mencionados (clã, *adhocrática*, mercado e hierárquica).

Na sequência do que foi dito e, pese embora o conjunto de limitações metodológicas reconhecidas que têm impedido a avaliação da força das relações entre cultura e práticas de gestão de recursos humanos no âmbito das organizações aprendentes, a cultura organizacional parece emergir como o elemento influenciador tanto na selecção como na intensidade das práticas de recursos humanos. Dipboye (2005), infere que são as práticas de gestão de recursos humanos que tendem a adaptar-se às culturas (aos quatro tipos de cultura considerados nesta dissertação). Acresce que, como defendem Thompson & Kahnweiler (2002), a cultura de aprendizagem também constrói a organização aprendente. A existência, ou não, desse efeito e, caso exista, o exame da sua intensidade é o alvitre recolhido da literatura que também aceitamos explorar neste trabalho.

5.3. Formulação de hipóteses

A elaboração das hipóteses que nos propomos estudar tem em conta, por um lado, os argumentos sugeridos pela revisão da literatura efectuada nos capítulos anteriores e o desenvolvimento e enquadramento posteriores e, por outro, a convicção, geralmente aceite, de que os processos de mudança (entre os quais se inclui a transformação das empresas em organizações aprendentes), potenciam em relação a eles percepções por parte dos seus profissionais que importa analisar. Tais entendimentos justificam que se dê, também atenção às questões demográficas (sexo, idade, categoria profissional e antiguidade na empresa), que enformam a moldura contextual em que as empresas se inserem. Do mesmo modo, importa analisar se características próprias das empresas como o seu estatuto ou tipo (pública, privada, multinacional ou de capitais públicos) a sua dimensão (número de trabalhadores e volume de negócios) influem significativamente nas dimensões (gestão de recursos humanos, cultura organizacional e perfil de organização aprendente) que entram no estudo.

A presente investigação testa um conjunto de relações estabelecidas a partir da revisão da literatura entendidas como determinantes para o sucesso das organizações aprendentes. Trata-se de variáveis constituídas por práticas de gestão

de recursos humanos e por tipos de cultura baseados no quadro de valores competitivos. Na explanação teórico-conceptual explorada na revisão da literatura, ficou claro que a evolução das organizações, decorrente do processo de globalização e do conseqüente aumento da competição de produtos e serviços e avanço das tecnologias de informação, se traduz na sua transformação em organizações aprendentes. O paradigma está centrado no conhecimento ultrapassando o modelo construído na base dos alicerces da Revolução Industrial.

5.3.1. Organizações aprendentes

Alguns estudos identificam empresas com características de organizações aprendentes. É o caso da Harley-Davidson, Hewlett-Packard, Nokia, NUMMI, Texas Instruments, Volvo e Xerox (Adler, 1993; Watkins & Marsick, 1993; Gephart *et al.*, 1996; Yeung *et al.*, 1999; Marquardt, 2002; Gherardi, 2006). Em Portugal, como atestam Lorenz & Valeyre (2005), as empresas apresentam maioritariamente características próprias das organizações tradicionais (tayloristas ou de estruturas simples) quando comparadas com as empresas dos restantes catorze países que, à data do estudo, constituíam a União Europeia.

Em face da revisão efectuada à literatura nos capítulos anteriores e das considerações precedentes elaborou-se uma hipótese que visa testar se a percepção dos membros da organização confirma a revisão da literatura, ou seja, de que,

H1. Não é percebida a existência em Portugal de empresas com o perfil de organizações aprendentes.

5.3.2. Práticas de gestão de recursos humanos

A literatura salienta a importância de desenvolver sistemas de gestão de recursos humanos adequados à criação de organizações aprendentes. Os estudos

sublinham a importância da criação de *stocks* de conhecimento e da sua utilização em benefício dos indivíduos e da própria organização por via da formação e desenvolvimento e de relações de trabalho sustentadas (Kamoche & Mueller, 1998). Por outro lado, a gestão de recursos humanos deve actuar em interdependência sistémica com as outras áreas funcionais. Ou seja, a gestão de recursos humanos deve actuar estrategicamente em toda a organização através de práticas como a formação e desenvolvimento e gestão de carreiras, com vista à criação de organizações aprendentes (Watkins & Marsick, 1992).

Por isso, importa analisar se práticas como a formação e desenvolvimento, a partilha da informação, o desenvolvimento individual e grupal, a definição da visão e da estratégia, e o sistema de gestão de remunerações que, para além do carácter monetário também envolve o processamento de incentivos não financeiros no apoio do desempenho criativo (Zairi, 1999; Griego *et al.*, 2000), concorrem para a afirmação das organizações aprendentes (Yeung *et al.*, 1999; Storey, 2001; Legge, 2005; Burke, 2006).

A formação e desenvolvimento constitui um factor chave das organizações aprendentes. Como referem Nadler & Nadler (1994) e Gephart *et al.* (1996), a formação é uma ferramenta para a aprendizagem, e a aprendizagem enquanto resultado influencia a melhoria do desempenho.

Cusimano (1996) acredita que o objectivo da formação e desenvolvimento nas organizações aprendentes consiste na criação de condições para a aprendizagem através de três domínios – competências, conhecimento e atitude (Nadler & Nadler 1994). McManus (1996) reflecte bem esta abordagem referindo que conhecimento, competências e atitudes são fundamentais para a aprendizagem e, logo, para o sucesso organizacional. Iles (1994) e Robinson, Clemson & Keating (1997) aproximaram-se deste argumento enfatizando que conhecimento e competências deverão ser desenvolvidos para as organizações aprenderem. Para Argyris & Schön (1978) e Hosking & Morley (1991), o local de trabalho deve ser o cenário da aprendizagem, com a sinergia a ser criada entre o desenho das tarefas e a aprendizagem *versus* desenvolvimento do indivíduo e da organização.

No que se refere à prática de compensação e reconhecimento, Nelson (1996) refere a existência de estudos sobre o tema pelo menos desde 1940 e vê,

nesta prática de gestão de recursos humanos, o reconhecimento como o elemento que reforça a estima e o desempenho dos empregados como uma expressão de gratidão; e a retribuição como um direito.

São incontáveis as menções à importância desta prática como se pode ver em trabalhos de Ulrich (1987), Lane (1990), Kessler & Purcell (1992, 1995), Pfeffer (1994, 1998), Appelbaum & Mackenzie (1996), Hoffman & Rogelberg (1998), Zobal (1998, 1999), Hanna, Burns & Backhouse (2000), Lewis (2000), Kessler (2001), Scotland & Kleiner (2001), Kerrin & Oliver (2002), Lawler III (2003). A seguinte afirmação ilustra a importância e os efeitos destes sistemas nas organizações aprendentes:

“Os sistemas de compensação e reconhecimento devem apoiar e encorajar a aprendizagem individual e organizacional. Ora, esta actividade pode revestir várias formas, desde bendizer os empregados que individualmente assumem riscos, até oferecer planos de distribuição de lucros em benefício de todos, quando a organização aprende e cresce” (Bennett & O’Brien, 1994: 47).

O’Brien (1994) e Bennett & O’Brien (1994), referem que a compensação e o reconhecimento constituem aspectos essenciais na construção das organizações aprendentes. Lippit (1997) refere que a aprendizagem interna é o resultado de quatro pilares – educação, formação e desenvolvimento, mestria e reconhecimento, defendendo que os profissionais de recursos humanos devem criar sistemas de reconhecimento que encorajem a exploração, a inovação e o desenvolvimento da aprendizagem. Wilkinson & Kleiner (1993) já anteriormente haviam sugerido a existência de benefícios amplos tanto para os indivíduos como para as organizações pelo reconhecimento das competências, incluindo mesmo um maior sentido de pertença à organização.

Estudando a distinção entre informação e conhecimento, Camerer & Johnson (citados em Griego *et al.*, 2000) referem a informação como descritiva e o conhecimento como preditivo. Isto é, a informação relaciona o passado e o presente enquanto o conhecimento fornece a base da explicação do futuro com base na informação. Por isso, a aprendizagem cresce quando a informação circula

e é partilhada na organização. Esta partilha da informação é crítica para a aprendizagem organizacional e para o sucesso. Ou, como referem Nonaka & Takeuchi (1995), a informação é *lato sensu* a substância que cria o conhecimento. É através da participação e cooperação entre todos, trabalhadores e gestores, que as organizações definem o esquema de partilha de substituição do velho pelo novo conhecimento necessário tanto à melhoria contínua como à inovação (Cho, Kim & Rhee, 1998).

O estudo de Kock, McQueen & James (1997) sugere que a partilha da informação tem impacto na produtividade, qualidade, e aprendizagem no interior da organização, as quais, por seu turno, conduzem à melhoria da competitividade organizacional.

Iles (1994) concorda com veemência que a informação e o conhecimento devem ser partilhados por toda a organização se as práticas de trabalho forem para melhorar e a assunção de risco for para encorajar. Davis (citado em Griego *et al.*, 2000) num estudo desenvolvido em 1997, em que explorava a temática das organizações aprendentes, concluiu que os empregados eram críticos dos gestores quando estes manipulavam a informação e eram reticentes na sua partilha, assinalando que esse tipo de comportamento fazia aumentar o potencial de falha.

No que à prática de envolvimento e participação diz respeito, convém referir, desde já, que a participação efectiva dos empregados na avaliação da qualidade do trabalho que executam confere-lhes a responsabilidade pelo que fazem (O'Brien, 1995). Por outro lado, quando são convidados a participar no processo de melhoria e respondem, carreando para a equipa o conhecimento específico que detêm, estão, não só a rejeitar implicitamente as formas tradicionais de controlo como, a demonstrar a sua satisfação por participarem no processo em curso (Rodrigues, 1994).

Lawler III (1992) defende que nas organizações onde o envolvimento e a participação dos empregados constituem a norma, o desempenho organizacional é superior. Daí que as empresas reforcem os factores contextuais que facilitem as contribuições individuais que aumentem o desempenho organizacional (Antonacopoulou & Kandampully, 2000).

Por outro lado, e de acordo com Bennett & O'Brien (1994), as organizações aprendentes devem procurar os meios para motivar os seus empregados a desenvolverem-se individualmente e promover o crescimento do trabalho em equipa. Daí que nas organizações aprendentes, os membros das equipas e as equipas, forneçam à organização os meios para aprender reinventando, continuamente, a sua forma de trabalhar.

Senge (1990) defende que o trabalho em equipa é um componente vital para a construção da organização aprendente. Assim como o envolvimento individual é essencial para o sucesso, também o trabalho em equipa e a descentralização são fundamentais para desenvolver a capacidade de aprendizagem de uma organização. O trabalho em equipa inicia-se com o diálogo que, fluindo livremente, permite aos membros desenvolverem novas e criativas ideias, ajudando-os a ver para além deles próprios e focalizarem-se na perspectiva organizacional (Appelbaum & Goransson, 1997).

Gardiner & Whiting (1997), no seu trabalho empírico sobre os factores de sucesso das organizações aprendentes, sustentam a conclusão de que as organizações se tornam em empresas mais aprendentes se transferirem iniciativa para as equipas e para os indivíduos. Ou seja, tanto o trabalho em equipa como o envolvimento individual constituem requisitos das organizações que prosseguem uma estratégia de organização aprendente (Griego *et al.*, 2000).

Griego *et al.* (2000) também estudaram no seu trabalho a análise da força explicativa da variável definição da visão no perfil de organização aprendente. Importa salientar que desde os anos setenta, a literatura refere o interesse das empresas na definição da visão.

A definição da visão parece enquadrar o contexto organizacional da empresa. Os autores detectaram múltiplas definições de visão (Raynor, 1998; Williams, 2008). Por exemplo, para Falsey (1989: 3) a definição de visão “*diz duas coisas acerca da empresa: o que ela é e o que ela faz*”, embora definições similares já pudessem ter sido observadas antes (Drucker, 1973; Pearce, 1982). Para outros autores, a definição de visão, além de conter a natureza e razão de ser da empresa, pode abarcar o seu propósito e os passos para o atingir, os valores, as convicções, e a sua singularidade (Falsey, 1989; Collins & Porras, 1991; Klemm,

Sanderson & Luffman 1991; Ireland & Hitt, 1992; Abrahams, 1995). Bartkus, Glassman & McAfee (2000: 29) propõem uma definição mais simples de visão, vendo-a “*apenas como um meio simples de comunicar o negócio e o objectivo*”.

Senge (1990), Pedler *et al.*, (1997), Watkins & Marsick (1993) e Marquardt (1996, 2002) também acordam na necessidade de desenvolver uma visão para que a organização seja uma organização aprendente. A visão fornece a direcção para os membros da organização navegarem (Griego *et al.*, 2000). A visão da aprendizagem como qualquer outra visão organizacional, deve ser comunicada eficazmente, porque mesmo a declaração de visão mais sofisticada não será claramente compreendida pelos outros se não for praticada (Marquardt, 1996).

Robinson *et al.*, (1997) argumentam que a aprendizagem na organização é sustentada por duas premissas: a partilha da definição de visão e a existência de um sistema de aprendizagem que assegure a sua realização. A primeira indica o objectivo para o futuro, a segunda proporciona os meios para a sua concretização.

Garavan (1997) refere a definição de visão como catalisadora da criação da cultura de aprendizagem. Griego *et al.* (2000) consideram a facilitação da visão um domínio a explorar por parte dos práticos da gestão de recursos humanos no âmbito da investigação desenvolvida no campo das organizações aprendentes.

De acordo com o pensamento dos autores no âmbito da importância da gestão de recursos humanos na explicação das organizações aprendentes, acresce a seguinte hipótese:

H2. Práticas de gestão de recursos humanos como formação e desenvolvimento, compensação e reconhecimento, partilha de informação e conhecimento, envolvimento e participação e definição da visão, predizem organizações aprendentes.

5.3.3. Cultura – valores culturais

As organizações raramente são identificadas por um tipo único de cultura (Cook & Yanow, 1996; Gray & Densten, 2005), embora propendam para desenvolver uma cultura dominante à medida que a organização se adapta e responde às solicitações e desafios do seu meio ambiente (Schein 2004). A literatura também afirma que as organizações necessitam de desenvolver culturas onde os seus membros sejam encorajados a partilhar informação e conhecimento para ganhar vantagem estratégica (Gray & Densten, 2005). E ainda que as organizações aprendentes pontificam cada vez mais intensamente na aceitação de que os pilares que sustentam a sua filosofia, radicam em contextos sociais de aprendizagem enquanto alavancas importantes na geração e difusão do conhecimento (Easterby-Smith, Snell, & Gherardi, 1998; Elkjaer, 1999).

A tipologia (clã, *adhocracia*, mercado e hierarquia) própria do quadro de valores competitivos permite estudar a cultura organizacional (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983; Cameron, Freeman & Mishra, 1991; Cameron & Freeman, 1991; Denison, & Spreitzer, 1991; Quinn, & Spreitzer 1991; Yeung, *et al.*, 1991; Zammuto & Krakover, 1991; Cameron & Quinn, 1999; Zammuto *et al.*, 2000; Kuan & Walker, 2004). Por outro lado, a cultura parece emergir como variável moderadora ou mediadora do conceito de organizações aprendentes, na medida em que cria o ambiente favorável a que se questionem e analisem as decisões, se compreendam as falhas, se encoraje a reciprocidade, se promova o diálogo no processo de decisão e se acredite que é possível melhorar (Yeung *et al.*, 1999). O quadrante superior esquerdo da Figura 4.3. espelha as características da perspectiva das relações humanas, reflectidas na flexibilidade e na focalização interna (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Freeman, 1991). É o tipo cultural onde a partilha da informação e a participação na decisão saem reforçadas. Onde os membros fazem parte de um sistema social comum, ou clã, que se mantém agregado por via do sentimento de afiliação e de pertença ao grupo. Por isso também, coloca menos ênfase em características como a coordenação formal e sistemas de controlo apertados (Goodman *et al.*, 2001; Gray & Densten, 2005). Algumas assunções básicas na cultura de clã assentam no facto de que o ambiente

interno pode ser melhor gerido através do trabalho em grupo e do desenvolvimento dos empregados. Os clientes são olhados como parceiros, a organização desenvolve um ambiente de trabalho humanizado onde a tarefa mais importante da gestão consiste em encorajar a participação, o comprometimento, a lealdade e a descentralização (Cameron & Quinn, 1999; Zammuto *et al.*, 2000).

No quadrante superior direito da Figura 4.3., encontramos a perspectiva cultural *adhocrática* ou de sistemas abertos que é caracterizada pela flexibilidade e pela focalização externa (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Freeman, 1999). Por via do rápido declínio do ciclo de vida dos produtos e serviços, desenvolveu-se um conjunto de vínculos diferente dos que caracterizam os três tipos de cultura organizacional que compõem o quadro de valores competitivos (Denison & Spreitzer, 1991; Cameron & Freeman, 1991). A literatura que estudou esta problemática referencia que é este tipo cultural que conduz ao sucesso. Coloca a ênfase na inovação e nas iniciativas pioneiras, reafirmando a ideia de que as organizações existem para desenvolver novos produtos e serviços e preparar o futuro e que a maior tarefa da gestão consiste em encorajar o empreendedorismo e a criatividade (Cameron & Quinn, 1999).

Estes sistemas de estruturas flexíveis enfatizam a inovação, a criatividade, a adaptação, o desenvolvimento, o apoio externo e a aquisição de recursos. A inspiração para a criação de projectos e o desafio que estão dispostos a aceitar mantêm os membros da organização coesos (Zammuto *et al.*, 2000; Lamond, 2003; Gray & Densten, 2005).

A cultura racional ou de mercado, é o tipo cultural que podemos encontrar no quadrante inferior direito da Figura 4.3. Estas organizações com uma evidente orientação de mercado e assentes numa perspectiva racional centrada nos objectivos caracterizam-se pela previsibilidade e focalização externa (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Freeman, 1991). Tratam-se de organizações que valorizam o espírito de competição, a produtividade, a clareza de objectivos e a eficiência; a realização profissional e a agregação dos membros são alcançadas pela comunhão do espírito competitivo e da orientação para os resultados (Lamond, 2003; Gray & Densten, 2005). A competitividade e a produtividade nas

organizações de tipo mercado são conseguidas através de forte ênfase na posição externa e no controlo (Cameron & Quinn, 1999).

A cultura de mercado assume que o ambiente externo é hostil, os consumidores são exigentes, difíceis de contentar e preocupados com o valor económico. Como a organização está no mercado para aumentar a sua posição competitiva, a maior tarefa da gestão é conduzir a organização para a produtividade, resultados e proveitos (Cameron & Quinn, 1999).

A literatura refere que este tipo de cultura assume nitidamente que a clareza do propósito e uma estratégia agressiva para o alcançar conduzem à produtividade e aos lucros. Proveitos, resultados líquidos, domínio de nichos de mercado, objectivos ambiciosos, e base de clientes seguras são objectivos prioritários da organização com este tipo dominante de cultura (Denison & Spreitzer, 1991). Em suma, os valores fundamentais que dominam as organizações do tipo mercado são a produtividade e a competitividade (Cameron & Quinn, 1999; Zammuto *et al.*, 2000).

Encontramos o tipo de cultura hierárquica ou de processo interno no quadrante inferior esquerdo da Figura 4.3. Caracteriza-se pela previsibilidade e focalização interna (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Freeman, 1991). Enfatiza a gestão da informação, apoia-se na documentação, na estabilidade, na rotina, na centralização, na continuidade e no controlo (Denison & Spreitzer, 1991). A literatura refere que na cultura hierárquica a união dos membros se faz por via do controlo interno, pelas regras, políticas e procedimentos (Zammuto *et al.*, 2000; Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2003; Gray & Densten, 2005). Este tipo de cultura identifica-se em empresas onde o ambiente interno emerge formalizado e estruturado. Os procedimentos determinam o que as pessoas devem fazer. As preocupações de longo prazo da organização são a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Regras e políticas formais mantêm a organização coesa (Cameron & Quinn, 1999).

De acordo com Schein (2004), as organizações propendem a desenvolver uma cultura dominante à medida que a organização se adapta e responde às propostas do seu meio ambiente, muito embora raramente sejam identificadas por um tipo único de cultura. Admite-se pelo contrário, a possibilidade de coexistirem

várias subculturas numa mesma organização (Cook & Yanow, 1996; Gray & Densten, 2005). Por isso, o tipo cultural organizacional parece ser importante para a eficiência organizacional (Cameron & Freeman, 1991), tornando-se possível determinar se as organizações são dominadas por um tipo ou apresentam atributos de vários tipos culturais (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Freeman 1991; Cameron & Quinn, 1999).

A literatura sublinha ainda que as organizações aprendentes necessitam de desenvolver culturas onde os seus membros sejam encorajados a partilhar informação e conhecimento para ganhar vantagem estratégica, reconhecendo o papel crucial da cultura, neste caso dos tipos culturais, para a afirmação das organizações aprendentes (Gray & Densten, 2005; Yeung *et al.*, 1999).

O papel desempenhado pela cultura organizacional como variável moderadora ou mediadora das práticas de recursos humanos tem vindo a ser salientado por Yeung *et al.* (1991). Aliás, Berg (1986) refere o papel da cultura organizacional na explicação das características colectivas dos recursos humanos, em que a gestão de recursos humanos forma essencialmente a cercadura da cultura organizacional enquanto variável condicionadora daquelas práticas. E Palthe & Kossek (2003) recordam que as culturas, ou dito de outro modo, as contraculturas podem impedir o êxito de uma fusão quando as culturas das organizações que se pretendem fundir resistem às novas políticas e correspondentes práticas de gestão de recursos humanos. De igual modo, Dipboye (2005) infere que são as práticas de gestão de recursos humanos que tendem a adaptar-se às culturas (aos quatro tipos de cultura aqui em estudo). Acresce que, como defendem Thompson & Kahnweiler (2002), a cultura de aprendizagem também participa na construção da organização aprendente.

Tendo em vista a revisão da literatura efectuada nos capítulos anteriores e as considerações precedentes, relativamente ao potencial papel moderador ou mediador da cultura na gestão de recursos humanos formulam-se as seguintes hipóteses:

H3a. A cultura organizacional actua como variável moderadora das práticas de gestão de recursos humanos na explicação das organizações aprendentes.

H3b. A cultura organizacional actua como variável mediadora das práticas de gestão de recursos humanos na explicação das organizações aprendentes.

CAPÍTULO 6. METODOLOGIA

Os dados da presente investigação foram coligidos sobretudo através de inquérito por questionário ministrado aos quadros das organizações participantes que serão indicadas em momento posterior. Para além do questionário, foram, ainda efectuadas entrevistas aos directores de recursos humanos das organizações participantes e recolhida documentação como balanços sociais, organigramas, e ainda *newsletters*, jornais corporativos e locais e relatórios, que tiveram um papel complementar e facilitador (Denzin, 1970; Meyer, 1982) no estudo que aqui se apresenta.

6.1. Questionário

Foi utilizado o questionário como instrumento central de recolha dos dados, porque se nos afigurou que o método quantitativo é o mais ajustado aos objectivos da nossa pesquisa. As vantagens e limitações da pesquisa qualitativa e quantitativa são bem conhecidas estando bem documentadas em várias obras (Fink & Kosecoff, 1985; Cooke & Rousseau, 1988; Denison & Spreitzer 1991; Easteon & Jarrel, 2000).

As abordagens quantitativas são muitas vezes criticadas pela superficialidade com que abordam as questões em estudo. Por outro lado, a circunstância de a percepção dos respondentes poder estar condicionada por outros factores – endógenos e/ou exógenos –, de difícil controlo por parte do investigador, pode enviesar o estudo. Um outro tipo de limitação para que importa estar atento prende-se com a possível e natural amplitude da variação no que respeita à interpretação da terminologia empregue (Easteon & Jarrel, 2000).

Por outro lado, as abordagens qualitativas são de difícil aplicação às questões do desenvolvimento organizacional, apresentando dificuldade em responder a questões comparativas como são as que se prendem, por exemplo, com a relação entre cultura organizacional e desempenho. Além disso são dificilmente generalizáveis a outras organizações (Denison & Spreitzer, 1991).

Fazem aumentar o custo do estudo uma vez que, para o mesmo montante de investimento, cobrem um menor número de intervenientes e, ao contrário dos questionários, não podem ser respondidos de acordo com a disponibilidade temporal do respondente. Uma das principais vantagens das entrevistas, decorre do facto de permitir preservar a confidencialidade enquanto os questionários são anónimos (Fink & Kosecoff, 1985).

Alguns investigadores combinam os dois métodos como é o caso de Mason (1994) e Campbell (1995) para quem o processo de triangulação proporciona a melhor representação do processo sob análise. Outros, porém, consideram que a incorporação simultânea dos dois processos pode ter um efeito contraproducente e ameaçar mesmo o progresso científico por efeito das diferenças existentes entre eles (Bryman, 1992; Hammersley, 1992; Steckler, McLeroy, Goodman, Bird & McCormick, 1992).

No nosso caso, procuramos complementar o método quantitativo com os elementos retirados da documentação disponibilizada e das entrevistas efectuadas aos directores de recursos humanos como é proposto por Denzin (1970) e Meyer (1982).

À semelhança do procedimento adoptado por Griego *et al.* (2000), as escalas que adaptámos ao questionário foram desenvolvidas a partir de:

i) Marquardt (2002) que nos concedeu autorização para adaptar o *Learning Organization Profile* ao nosso estudo de perfil de organização aprendente. A fidelidade e a validade do instrumento original foram testadas e comprovadas em vários estudos como nos referiu, via e-mail, Marquardt;

ii) Cameron & Quinn (1999: xi) que sugerem a utilização do *Organizational Culture Assessment Instrument*, para avaliação da cultura organizacional (tipos culturais). Cameron & Quinn (1999: 138) referem que o *Organizational Culture Assessment Instrument* foi usado em numerosos estudos empíricos que testaram a sua fidelidade e validade; e

iii) O'Brien (1994) *Learning Organization Practices Profile* para testar as práticas de gestão de recursos humanos. Griego *et al.* (2000) aplicaram o *Learning Organization Practices Profile* no seu estudo.

As escalas originais, depois de traduzidas, adaptadas e discutidas com directores de recursos humanos, constituíram o instrumento que utilizamos nesta dissertação. Não foram efectuadas retroversões para testar a qualidade das traduções. Todavia, aplicaram-se testes estatísticos como a correlação e a análise factorial de componentes principais nos pré-testes e no modelo final do questionário que, muito embora aparentem ser mais trabalhosas (Hofstede, 1984: 29), nos deram confiança para adaptar aquelas escalas ao nosso questionário.

6.2. Primeiro pré – teste

Uma primeira versão do questionário foi analisada profundamente como ensina Fowler (1991). Neste estudo, o instrumento foi discutido com directores de recursos humanos com a finalidade de ajustar as questões da primeira versão do questionário à realidade e condicionalismos das empresas a operar no ambiente português.

Da discussão acima referida resultou a necessidade de proceder a vários ajustamentos com a finalidade de se eliminarem algumas limitações próprias dos métodos quantitativos. Por exemplo, ligadas a questões de terminologia, para reduzir a tendência de se estudarem as características do sistema social através das lentes do investigador, em vez de se usarem os conceitos que os actores presentes no sistema empregam para se descreverem a si próprios e às organizações onde trabalham (Denison & Spreitzer, 1991). Seguidamente, operacionalizou-se um pré-teste para avaliar a primeira versão do questionário em Novembro de 2004, aplicando-o a trinta e um indivíduos, quadros de uma empresa multinacional.

Não obstante a dimensão da amostra, os dados coligidos foram codificados e inseridos no SPSS. A confiança das escalas ‘Perfil de Organização Aprendiz’ e ‘Práticas de *Learning Organization*’, com a limitação decorrente do número de participantes já assinalada, revelou elevados níveis de consistência interna. A primeira escala – Perfil de *Learning Organization* evidenciou um valor de alpha

de Cronbach de 0,92. Por seu lado, as Práticas de *Learning Organizations*³¹ também revelaram bons índices de consistência interna com os *alphas* variando entre 0,74 e 0,84, nas várias sub escalas que foram testadas: visão e estratégia (0,80), difusão da informação (0,84), desempenho individual e em grupo (0,84), formação e desenvolvimento (0,75) e compensação e benefícios (0,74).

A escala referente ao estudo da ‘Cultura Organizacional’ não evidenciou resultados consistentes. Por isso, substituímo-la pela escala dos tipos de cultura de Cameron & Quinn (1999) e procedemos a nova avaliação do instrumento.

6.3. Segundo pré – teste

Com base na análise do primeiro pré-teste foi construída uma segunda versão do questionário que foi aplicada numa organização nacional a trinta e dois quadros dirigentes, em Julho de 2005. À semelhança do primeiro pré-teste, os dados recolhidos nesta nova versão foram codificados e, inseridos no SPSS. A confiança do construto ‘Cultura Organizacional’ revelou bons níveis de consistência interna, com os *alphas* de Cronbach a situarem-se entre 0,72 e 0,80 nas quatro sub escalas de tipos culturais – clã ou relações humanas (0,80), *adhocracia* ou sistemas abertos (0,72), mercado (0,72) e hierárquica, (0,80). Os testes estatísticos efectuados confirmaram as qualidades psicométricas das medidas usadas tanto nos construtos ‘Perfil de Organização Aprendiz’ e ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’ efectuadas no primeiro pré-teste como nos construtos tipológicos de ‘Cultura Organizacional’ agora examinados.

As medidas correspondentes às ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’ e ‘Cultura organizacional’ – valores culturais – foram examinadas à luz da análise factorial de componentes principais. A estrutura factorial daí resultante coincidiu parcialmente como o modelo de Griego *et al.* (2000) – a excepção consistiu na

³¹ A designação Práticas de *Learning Organizations* utilizada no questionário – terminologia usada em Griego *et al.* (2000) – pretende referir as práticas de gestão recursos humanos em uso nas organizações aprendentes. Aliás, a análise factorial abordada adiante veio confirmar a consistência da designação. Por isso, a partir deste momento passaremos a preferir a designação práticas de gestão de recursos humanos em vez de ‘Práticas de *Learning Organizations*’ sempre que nos referirmos àquela escala.

sub escala missão e estratégia que não emergiu neste estudo – no que se refere às ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’.

Quanto ao modelo do quadro de valores competitivos de Cameron & Quinn (1999), patente na escala ‘Cultura Organizacional’ emergiram quatro sub escalas identificáveis com as do modelo original.

Esta versão, na verdade a versão final do instrumento (anexo 1), foi novamente testada aquando da sua aplicação definitiva à amostra em ordem a medir a sensibilidade, fidelidade e validade, como referiremos nos próximos três capítulos. Enquanto decorriam os trabalhos de impressão e cópia do instrumento, concluía-se os contactos e desenvolviam-se outras diligências – entrevistas para caracterização das organizações e recolha de documentação bem como entrevistas gravadas – com os directores de recursos humanos das instituições que aceitaram participar no estudo.

O questionário, auto-ministrado, foi acompanhado de uma carta de apresentação que se encontra em anexo (anexo 2). Nela dávamos conhecimento das razões que presidiam ao trabalho em curso, nomeadamente a contribuição esperada para o aprofundamento do conhecimento na temática da gestão dos recursos humanos nas organizações aprendentes, e aos motivos do convite à organização em causa para participar no estudo. A carta assegurava e especificava o carácter anónimo do questionário. Em todos os procedimentos adoptados seguimos as recomendações estipuladas por Fowler (1991).

Solicitámos ainda aos respondentes que referissem o âmbito do enquadramento (filiação) das suas respostas, requerendo-lhes que preenchessem o documento que agora se junta (anexo 3) e o devolvessem juntamente com o questionário.

6.4. Instrumento e medidas usadas

O questionário desenvolve-se em duas partes fundamentais. A primeira refere-se ao que comumente se designa como variáveis sócio-demográficas e visa traçar o perfil dos respondentes. Aí se averigua informação referente ao sexo,

idade e grau académico. Nessa primeira parte procuramos, também, indagar sobre a situação profissional dos respondentes, nomeadamente quanto à ocupação, categoria e antiguidade na ocupação e na empresa.

Tendo em atenção os elementos referidos atrás, e no sentido de reduzir o mais possível o risco de não respostas, seguindo as recomendações de Fowler (1991), elaborámos um questionário em que as variáveis não demográficas requeriam apenas a marcação da percepção do respondente quanto às questões formuladas numa escala tipo Likert de cinco níveis.

A partir daqui o questionário desenvolve-se em Secções.

A Secção I denominada ‘Avaliação da Cultura Organizacional’ procura testar seis dimensões da cultura organizacional:

- i) características dominantes;
- ii) liderança;
- iii) gestão das pessoas;
- iv) cimento organizacional;
- v) ênfase estratégico; e
- vi) critério de sucesso;

com vista a identificar os tipos culturais existentes na empresa – usando para o efeito a tipologia de Cameron & Quinn (1999), clã, *adhocracia*, mercado e hierárquica – bem como a evidência estatística do efeito que desempenha em relação às variáveis independentes ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’. Esta escala é constituída por vinte e quatro itens.

As respostas dos participantes foram assinaladas numa escala do tipo Likert de cinco níveis: 1-Discordo completamente; 2-Discordo; 3-Não sei/Não concordo nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo completamente.

O estudo do efeito da ‘Cultura Organizacional’, recordamos, não figurava no trabalho de Griego *et al.* (2000).

A Secção II, designada ‘Perfil da *Learning Organization*’, é formada pelos itens que compõem o construto ‘Perfil de Organização Aprendente’, a variável dependente do estudo que, procura examinar a evidência estatística da existência do ‘Perfil da Organização Aprendente’ nas empresas estudadas. Para tanto, acompanhámos a metodologia desenvolvida por Griego *et al.* (2000),

especialmente os trabalhos de Marquardt (2002). Esta escala é composta por cinquenta e um itens, mais dois que a escala original e visa avaliar cinco dimensões da organização aprendente:

- i) aprendizagem;
- ii) transformação organizacional;
- iii) descentralização;
- iv) gestão do conhecimento; e
- v) tecnologias de aprendizagem.

A alteração no número de itens decorreu da necessidade de procedermos à adaptação do item número seis integrado na primeira dimensão do instrumento original o que resultou na criação de dois itens adicionais. A redacção dos itens sugeria que as respostas dos participantes fossem efectuadas numa escala do tipo Likert de cinco níveis: 1-Não se aplica; 2-Aplica-se moderadamente; 3-Não sei/Não respondo; 4-Aplica-se quase totalmente; 5-Aplica-se totalmente.

A Secção III, designada ‘*Práticas da “Learning Organization”*’, compõe o conjunto das variáveis independentes de ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’ cujo potencial explicativo, da organização aprendente, se pretende explorar, como fizeram Griego *et al.* (2000). Foram ainda adaptadas ao nosso estudo algumas sub escalas de O’Brien (1994). Esta escala é composta por vinte e cinco itens e pretende avaliar cinco práticas de gestão de recursos humanos:

- i) visão e estratégia;
- ii) difusão da informação;
- iii) envolvimento individual e em grupo;
- iv) formação e desenvolvimento; e
- v) compensação e benefícios.

Trata-se das cinco práticas testadas no estudo de Griego *et al.* (2000). As respostas dos participantes foram obtidas através de uma escala do tipo Likert de cinco níveis: 1-Não se aplica; 2-Aplica-se moderadamente; 3-Não sei/Não respondo; 4-Aplica-se quase totalmente; 5-Aplica-se totalmente.

Pretendemos que os itens que compõem esta secção do questionário permitam elaborar o construto que examine também o nível de relevância

estatística das ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’ no seu relacionamento com os tipos culturais referenciados na secção I do instrumento.

Por fim, a Secção IV, que encerra o questionário, destina-se aos eventuais comentários e sugestões que os respondentes hajam por bem colocar e contém ainda os vários endereços de contacto do investigador.

Formularam-se vinte e oito questões invertidas (28% dos itens que compõem o questionário), seis na Secção I, quinze na Secção II e sete na Secção III para evitar respostas automáticas por parte dos respondentes. Reconhecemos, contudo, que a questão não é pacífica uma vez que, como referem Dotchin & Oakland (1994) tal tipo de questões pode causar dificuldades aos respondentes.

No sentido de procurar atenuar os riscos enunciados e reduzir o número de não respostas, procurámos desenvolver questões claras, fáceis de ler e graficamente atractivas (Fowler, 1991).

Dada a natureza anónima e confidencial do questionário, não foram enviadas cartas aos respondentes a enfatizar a necessidade de obter taxas de respostas elevadas, mas fomos acompanhando a evolução das mesmas através de telefonemas dirigidos aos responsáveis de recursos humanos.

Na elaboração do questionário tivemos em atenção o tempo a consumir pelos respondentes procurando que, no seu preenchimento, não se excedesse os trinta minutos geralmente propostos como tempo aconselhável para este tipo de instrumento de recolha de dados (Fink & Kosecoff, 1985).

Assim, na construção do questionário procurou-se:

“que as questões fossem escritas de modo a que pudessem ser exactamente respondidas.

Que tivessem o mesmo significado para todas as pessoas que as lessem.

Fossem questões a que os respondentes pudessem responder.

Se tratasse de questões a que as pessoas estivessem dispostas a responder” (Fowler, 1991: 101).

6.5. Empresas participantes

Como já referimos, a fim de manter a confidencialidade das empresas, alteramos as denominações porque são conhecidas no mercado. A descrição das empresas participantes³² faz-se com base na documentação que nos foi disponibilizada pelos directores de recursos humanos e demais documentação que nos foi exibida no decurso dos contactos havidos. Alguma dessa informação encontra-se afixada em *placards* ou está disponível em expositores em algumas das empresas (por exemplo, na HighMemo e na HotWater).

Como referimos no início deste capítulo, a documentação recolhida era constituída por organigramas e relatórios internos a que as empresas atribuem carácter confidencial, balanços sociais, e de outra natureza, nomeadamente *newsletters*, jornais corporativos e locais, relatórios e *flowcharts*. A descrição que se segue desenvolve-se com base na documentação mencionada e foi classificada, em função da amplitude da acessibilidade, em três níveis:

i) informação restrita com acesso limitado a quadros de topo, nomeadamente directores, como é o caso dos organigramas e relatórios com informação reservada;

ii) informação restrita com acesso reservado a quadros de topo, nomeadamente directores, e aos órgãos representativos dos trabalhadores, (Confederações Sindicais e Comissões de Trabalhadores), como é o caso dos Balanços Sociais); e

iii) restante informação com acesso ilimitado a todos os *stakeholders*, como é o caso de *newsletters*, jornais corporativos e locais e outra informação de carácter promocional da empresa.

A descrição das empresas participantes que se pode analisar abaixo segue a seguinte orientação:

i) identificação das empresas por ordem cronológica em função das datas das entrevistas aos directores de recursos humanos;

ii) apresentação dos dados recolhidos referindo em primeiro lugar os que são inerentes à identificação da empresa, em segundo os referentes à gestão de

³² As denominações das empresas participantes são fictícias para preservar o anonimato que nos comprometemos respeitar.

recursos humanos e em terceiro os que se relacionam com a cultura organizacional.

6.5.1. HighMemo

A HighMemo, uma corporação estrangeira, é a empresa mãe da HighMemo, Portugal, S.A. e localiza-se no Distrito do Porto.

A HighMemo, Portugal, S.A. aplica a metodologia do *Balanced Score Card* (Kaplan & Norton, 1990) como instrumento integrador do seu sistema estratégico de gestão centrado em quatro perspectivas:

- i) financeira;
- ii) clientes;
- iii) processos internos; e
- iv) aprendizagem e desenvolvimento, como consta na informação exposta na empresa.

De acordo com elementos extraídos do Balanço Social de 2005 cuja cópia nos foi fornecida, a filial portuguesa atingiu o Valor Acrescentado Bruto (VAB) de 80 199 900.96 € (Oitenta milhões, cento e noventa e nove mil e novecentos Euros e noventa e seis Cêntimos) tendo investido em formação mais de 2,4% do VAB.

A missão e estratégia da gestão de recursos humanos declaradas asseguram a orientação para o cliente. A gestão de recursos humanos desenvolve actividades de suporte no recrutamento e selecção, gestão do desempenho, gestão de remunerações e benefícios, planos de desenvolvimento individual, formação e carreira, nomeadamente, carreira técnica.

A Direcção de Recursos Humanos desenvolve as suas actividades em processos transversais, como parceiro do negócio, fornecendo consultadoria proactiva na perspectiva de acrescentar valor e intervir na mudança, integrando, através de processos simples e estandardizados, a gestão de recursos humanos na estratégia do negócio.

O processo de avaliação envolve a aprendizagem e o desenvolvimento na perspectiva de que, para cumprir a visão organizacional, é indispensável sustentar a capacidade de mudança e os processos de melhoria. Constituem factores críticos de avaliação, no que concerne aos processos internos, um ambiente seguro e amigável. Em relação ao programa de crescimento e desenvolvimento são avaliados a motivação, o desenvolvimento, o envolvimento, a criatividade e a satisfação dos trabalhadores.

A cultura corporativa tem um impacto muito forte na liderança ao valorizar a diversidade, o conhecimento, a criatividade e a aprendizagem contínua. Patenteia valores globais como;

- i) o crescimento dos resultados;
- ii) a liderança colaborativa;
- iii) a focalização no cliente; e
- iv) a excelência operacional.

A corporação entende a liderança colaborativa quando os gestores actuam como modelos e quando a liderança encoraja a cultura cooperativa para trabalhar como um grupo global. Consegue-se através do trabalho de grupo operado a nível global com o envolvimento dos colegas, clientes e parceiros que se apoiam mutuamente, incrementando a partilha e o conhecimento com o objectivo de disponibilizar tecnologias de ponta.

A cultura da filial portuguesa valoriza a inovação, a excelência e a *Learning Organization* como se pode ler em diversos documentos internos

O caminho para alcançar a excelência operacional – que para a HighMemo consiste em obter sucesso no mercado – é trilhado através da assunção da propriedade dos erros que são usados como oportunidades de melhoria e aprendizagem, para impelir a mudança e impulsionar a melhoria.

Os resultados económico-sociais estão incluídos no processo de planeamento estratégico, o feedback – de todo o processo estratégico – é solicitado a todos trabalhadores os quais surgem em segundo lugar, entre os clientes e os accionistas, numa lista de seis *stakeholders*.

Todos os componentes do processo estratégico (visão, missão, valores, objectivos estratégicos e estratégias) são transformados em objectivos e

prioridades em relação aos quais são avaliados trimestralmente a organização, os departamentos e os grupos de trabalho. Nesse momento são também avaliados os programas de incentivos. Toda esta “processologia” implica actividades de melhoria contínua na organização.

A melhoria contínua é estimulada através de sugestões dadas pelos colaboradores para melhorar o impacto da companhia na sociedade, no ambiente, na satisfação dos empregados em aspectos relacionados com o produto, com a segurança, com os clientes e com os processos. O prémio que pode ir além de 35% do benefício anual da melhoria ganha é pago de uma só vez.

6.5.2. AntenAzul

A AntenAzul faz parte do grupo estrangeiro ArcoÍris, e localiza-se no Distrito de Braga. Uma das particularidades que a ArcoÍris destaca é a sua orientação de cariz social e filantrópico.

De acordo com elementos extraídos do Balanço Social de 2005 cuja cópia nos foi fornecida, a filial portuguesa atingiu o Valor Acrescentado Bruto (VAB) de 61 697 918.00€ (Sessenta e um milhões, seiscentos e noventa e sete mil e novecentos e dezoito Euros) e não foi possível obter o montante investido em formação profissional.

Na missão da gestão de recursos humanos declara-se a intenção de atrair, desenvolver, reter e motivar os colaboradores mais capazes e competentes de forma a representarem uma mais-valia competitiva para a empresa para prossecução dos seus objectivos estratégicos.

A declaração da visão da filial portuguesa almeja tornar-se numa empresa de referência mundial no seu sector e actuar como modelo de excelência na orientação para o cliente e na gestão por processos adoptando a missão da ArcoÍris.

Com base na documentação interna que nos foi facultada, apurámos que a visão da ArcoÍris tem como alcance liderar o mercado mundial para a sua indústria.

A declaração de missão assente nos valores seguintes:

- i) Orientação para longo prazo e resultados – participar na transformação do mercado, oferecendo soluções inovadoras e empregos estimulantes (com uma parte dos dividendos a Fundação da ArcoÍris financia projectos de utilidade pública).
- ii) Responsabilidade – assegurar a utilização racional dos recursos e a protecção ambiental.
- iii) Iniciativa e Determinação – iniciativa própria, responsabilidade empresarial e determinação na prossecução dos objectivos.
- iv) Sinceridade e Confiança – manter os colaboradores e demais parceiros informados constitui a base de uma relação de confiança.
- v) Transparência – nas relações interpessoais como condição fundamental para o sucesso.
- vi) Fiabilidade, Credibilidade e Legalidade – prometer apenas o que é possível cumprir.
- vii) Diversidade Cultural – reconhecendo as origens regionais e culturais da empresa considerando a diversidade uma mais-valia.

6.5.3. Leaders

A Leaders faz parte do grupo norte-americano com a mesma denominação e localiza-se no Distrito do Porto.

A Leaders aplica a metodologia do *Balanced Score Card* (Kaplan & Norton, 1990) como instrumento integrador do seu sistema estratégico de gestão centrado em quatro perspectivas:

- i) financeira;
- ii) clientes;
- iii) processos internos; e
- iv) aprendizagem e desenvolvimento, como se verificou na documentação interna.

De acordo com elementos fornecidos a filial portuguesa atingiu o Valor Acrescentado Bruto (VAB) de 13 025 774.04 € (Treze milhões, vinte e cinco mil setecentos e setenta e quatro Euros e quatro Cêntimos), tendo investido em formação profissional mais de 2,7% do valor do VAB no ano de 2005.

De acordo com a sua declaração de missão, a gestão de recursos humanos desenvolve programas, processos e acções que suportam as actividades de gestão da empresa, com o objectivo de atrair, desenvolver, motivar e manter uma equipa empenhada, que permita à organização atingir os mais altos níveis de desempenho, proporcionando a todos os colaboradores a melhoria permanente das condições de trabalho, no respeito pelas mais exigentes regras e práticas relativas a ambiente e segurança, higiene e saúde.

A gestão de recursos humanos desenvolve a sua actividade num processo em que as fases de recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento e comunicação têm por base a metodologia de Deming: *Plan, Do, Check and Act* (PDCA) utilizado nos processos de melhoria contínua profusamente tratados por estudiosos da gestão da qualidade total (Dean & Bowen, 2000; Hargadon & Eisenhardt, 2000).

Recorrendo à documentação interna que nos foi facultada³³ extraímos que a empresa portuguesa visa contribuir para o sucesso dos clientes e assegurar o retorno apropriado aos accionistas, apoiados no crescimento sustentável.

A estratégia é definida com o objectivo de tornar a empresa uma organização ágil, flexível e com elevado nível de competências. Pretende obter capacidade local para desenvolvimento de novos produtos bem como capacidade de marketing e vendas, pelo que actua na identificação de potenciais fornecedores e no desenvolvimento dos actuais com vista à criação de mais-valias.

Pugna pela criação de bom ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento para os colaboradores e respeita o cumprimento das normas relativas à protecção do meio ambiente e à segurança das pessoas e desenvolve processos de melhoria contínua de sustentabilidade ambiental.

³³ *Strategic Map Leaders, Portugal 2006 (Revision 1 and 2), Human Resources Organization, Human Resources Mission e Extractos do IBM Lotus Notes.*

6.5.4. HotWater

A HotWater, S.A., faz parte do grupo ArcoÍris e localiza-se no Distrito de Aveiro.

A função recursos humanos reporta ao vice-presidente financeiro e administrativo. A política de recursos humanos desdobra-se em objectivos, princípios, formação inicial, formação contínua e desenvolvimento dos colaboradores.

As declarações de visão e missão da direcção de recursos humanos estão apoiadas nos valores da ArcoÍris que já foram referidos na abordagem efectuada à AntenAzul.

Os objectivos declarados da função recursos humanos estão assim enumerados:

- i) colocar as pessoas certas no lugar certo;
- ii) promover a confiança, a criatividade, e o pensamento inovador envolvendo activamente os colaboradores para atingir os objectivos do grupo;
- iii) manter e desenvolver as competências necessárias para fazer face aos desafios actuais e futuros; e
- iv) recrutar e manter colaboradores flexíveis para se adaptarem rapidamente às mudanças tecnológicas, tendências estruturais, alterações de hierarquia e à melhoria contínua.

Os princípios da função recursos humanos são os seguintes:

- i) a política de recursos humanos abrange todos os colaboradores em todos os níveis;
- ii) não é tolerada a discriminação respeitando-se a igualdade de oportunidades para todos;
- iii) as decisões são feitas no interesse da empresa tendo em conta os desejos do colaborador;
- iv) a HotWater encoraja a rotação entre diferentes áreas funcionais e promove a mobilidade entre fábricas;
- v) a avaliação de desempenho e a oportunidade de prosseguir com a evolução na carreira dependem das capacidades profissionais e pessoais;

vi) os trabalhadores são encorajados a tomarem as suas próprias decisões, promovendo a iniciativa, a autoconfiança e o pensamento integrado;

vii) incentivam-se os destacamentos internacionais;

viii) reconhece-se que os programas de aprendizagem no posto de trabalho são mais eficientes garantindo resultados rápidos e aumentando a motivação e experiência prática;

ix) Os gestores juniores participam em seminários específicos de gestão e evolução de carreira de forma a familiarizarem-se com o estilo de liderança da empresa bem como com as ferramentas de liderança;

x) o desempenho das chefias também é medido no modo como desenvolvem as suas equipas; e

xi) o departamento de recursos humanos apoia colaboradores e respectivas chefias, disponibilizando ferramentas adequadas e induzindo o seu uso.

Em termos de formação e desenvolvimento dos colaboradores, o manual de acolhimento refere que esta se desenvolve em formação inicial e formação contínua. O desenvolvimento dos colaboradores é um processo contínuo de manutenção e desenvolvimento das competências dos colaboradores necessárias para fazer face aos desafios actuais e futuros.

Examinada a documentação interna que nos foi disponibilizada retirámos que a sua missão assenta em seis campos fundamentais:

i) internacionalização;

ii) crescimento e resultados,

iii) sociedade e ambiente;

iv) clientes;

v) colaboradores e chefias; e

vi) processos.

6.5.5. GrouTour

A GrouTour, Portugal, faz parte do grupo estrangeiro com a mesma denominação, está localizada no Distrito de Aveiro e a sua actividade consiste na realização de transacções, na sua quase totalidade, com o mercado externo.

A informação que se segue foi retirada do Manual de Acolhimento, versão 4 – Novembro 2005. A empresa tem como missão expandir e fortalecer a penetração da marca GrouTour no mercado através da produção e comercialização de produtos e serviços de alta qualidade ao mais baixo custo, utilizar as competências que detém e desenvolver os colaboradores para assegurar a satisfação do cliente, e garantir a rentabilidade dos investimentos aos accionistas.

Também extraímos do manual de acolhimento da empresa que, através da política de recursos humanos a GrouTour procura que as pessoas se sintam reconhecidas e motivadas ao mesmo tempo que contribuem para o sucesso da empresa, assumindo-se como parte integrante do destino da organização. Para tal conta, entre outros, com os instrumentos de gestão de desempenho e formação.

A gestão de desempenho tem como princípios orientadores;

i) promover e consolidar os valores da GrouTour, assim como o desempenho de competências individuais que melhor suportem desempenhos excelentes em todas as áreas e equipas;

ii) assegurar que os objectivos estratégicos da empresa são partilhados por todos os colaboradores e a todos os níveis hierárquicos, facilitando assim o contributo e compromisso individuais com o projecto de desenvolvimento e crescimento da organização a curto, médio e longo prazo;

iii) suportar um modelo retributivo que valorize e recompense os diferentes desempenhos;

iv) dar oportunidade ao colaborador de conhecer, de forma sistematizada, a opinião da chefia face ao seu trabalho e identificar as necessidades de formação do colaborador.

A empresa dispõe actualmente de um sistema de bónus de desempenho para todos os colaboradores da área de produção e de um sistema de gestão de desempenho anual para os restantes colaboradores.

Os valores da GrouTour são complementares à missão e concentram-se em obter a satisfação de três partes interessadas e envolvidas com a empresa ou seja, reconhecer os valores para os clientes, para os colaboradores e para os accionistas. Os valores para os colaboradores que a empresa adoptou consistem em:

- i) proporcionar formação e igualdade de oportunidades de desenvolvimento das pessoas;
- ii) tratamento justo e respeito mútuo;
- iii) salários e benefícios competitivos;
- iv) segurança e higiene no trabalho;
- v) partilha dos resultados; e
- vi) segurança no emprego

A melhoria contínua está presente de forma transversal em todas as áreas da empresa. Os grupos de acção de melhoria promovem o desenvolvimento de uma gestão partilhada com os colaboradores, assim como o desenvolvimento de competências individuais dos mesmos, pela sua participação nestes grupos. A GrouTour pretende que a adesão a esses grupos seja voluntária.

6.5.6. Oceânica

Da documentação analisada, extraiu-se que a Oceânica localiza-se no Distrito de Braga e é subsidiária do grupo estrangeiro com a mesma denominação.

A Oceânica aplica a metodologia do *Balanced Score Card* (Kaplan & Norton, 1990), como instrumento integrador do seu sistema estratégico de gestão centrado em quatro perspectivas:

- i) financeira;
- ii) clientes;
- iii) processos internos; e

iv) aprendizagem e desenvolvimento, como se verificou na documentação interna.

De acordo com os elementos extraídos do Balanço Social de 2005 cuja cópia nos foi fornecida, a subsidiária da Oceânica AG atingiu o Valor Acrescentado Bruto (VAB) de 164 707 580.00 € (Cento sessenta e quatro milhões, setecentos e sete mil e quinhentos e oitenta Euros) tendo investido 1% do VAB em formação profissional.

A direcção de recursos humanos tem as seguintes responsabilidades:

i) descrição, análise, avaliação e qualificação de funções tanto para as que visem superar necessidades novas como para as funções actuais;

ii) recrutamento e selecção de acordo com as necessidades e perfis adequados às funções, em consonância com a gestão provisional e estratégica de recursos humanos;

iii) acolhimento e integração de colaboradores na empresa;

iv) elaboração do plano anual de formação, nomeadamente a realização do diagnóstico, planeamento, execução e avaliação da formação realizada;

v) gestão do processo de avaliação do desempenho dos colaboradores nas várias áreas da empresa, bem como na gestão de programas de desenvolvimento de recursos humanos;

vi) gestão administrativa de pessoal e dos sistemas de benefícios e compensações existentes na empresa, de acordo com a regulamentação legal aplicável;

vii) comunicação interna e gestão do estudo da satisfação dos colaboradores, nomeadamente na aplicação de inquéritos e a consequente análise com vista à concepção de planos de acção na base dos resultados obtidos;

viii) actividades de suporte social (cantina, bar, *vending*) e cultural/desportivas.

ix) garantir apoio às demais empresas pertencentes ao grupo.

A sua declaração de visão consiste em tornar a mobilidade individual mais segura e confortável, tendo a criação de valor como força motriz.

Existem duas universidades do grupo em dois países do continente americano.

A sua política de empresa assenta nos princípios de base do grupo, cujo foco principal é a criação de riqueza através de programas de melhoria contínua e de uma gestão orientada para um crescimento rentável e sustentado, em que todos são encorajados a participar no cumprimento da legislação em vigor.

A empresa está comprometida com todos os intervenientes no negócio em exceder as expectativas dos clientes, premiar a confiança dos accionistas, recompensar o desempenho dos colaboradores, cumprir as responsabilidades sociais e em promover a saúde e a segurança.

A empresa possui gabinete de serviço social que tem por objectivos intervir junto dos colaboradores contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida global, articulando a vida pessoal, familiar e pessoal.

A Oceânica quer ser uma empresa socialmente responsável, com uma visão ética, justa e solidária, articulada com elevados padrões de qualidade e competitividade.

A empresa tem um Código de conduta e aplica um inquérito de satisfação anónimo e confidencial aos colaboradores.

Premeia as boas ideias (uma lembrança entregue pelo presidente do conselho de administração) e fomenta a diversidade e a troca de experiências designadamente por via de eventos desportivos internacionais em que chegam a participar mais de vinte países (Futebol).

6.5.7. EngiPower

A EngiPower é um grupo empresarial do Distrito do Porto, que desdobra a sua actividade em três áreas de negócio – soluções para energia, soluções para transportes e logística e soluções de engenharia e serviços – duas áreas dedicadas aos mercados, nacional e internacional respectivamente, e uma área de suporte.

O grupo português investiu mais de um milhão de Euros em formação no anos de 2005, cerca de 0,25% do volume total de negócios (cerca de 335 100 000.00 € – trezentos e trinta cinco milhões e cem mil Euros) de acordo com os dados inscritos no Relatório de Gestão referente ao ano de 2005.

A área de gestão de recursos humanos do grupo tem como objectivo desenvolver e implementar programas de gestão de recursos humanos que preparem, acompanhem e desenvolvam de forma abrangente as competências técnicas, tecnológicas e humanas dos colaboradores e contribuam para o seu bem-estar tendo em conta:

i) as necessidades e particularidades próprias de cada etapa da vida profissional;

ii) a necessidade de concretizar os objectivos operacionais e estratégicos da EngiPower, o que implica a preparação dos colaboradores quer para o mercado nacional, quer para o mercado internacional;

iii) atrair novos colaboradores de elevada qualidade e potencial, através do desenvolvimento de políticas e práticas que contribuam para o desenvolvimento da imagem externa e interna da EngiPower como um grupo de referência nos seus domínios, dinâmico, inovador, competitivo, atractivo, com forte *know-how* e onde se goste de trabalhar.

A gestão de recursos humanos compreende as áreas de:

i) recrutamento, selecção e integração;

ii) gestão da satisfação dos colaboradores através, designadamente, do inquérito de clima organizacional;

iii) processo de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento (GDD), que tem um efeito determinante na atribuição das várias componentes de compensação composta pelos benefícios sociais que visam diferenciar a empresa em relação às demais e garantir o bem-estar;

iv) a remuneração variável, não garantida e atribuída em função dos resultados de curto prazo – anuais –, que avalia a contribuição para os objectivos em que o potencial de ganho depende do nível da função, tem um peso superior à remuneração base e visa a protecção das competências adquiridas na EngiPower;

v) a remuneração fixa garantida, atribuída em função das responsabilidades, habilitações e experiência do respectivo titular, gerida através de níveis salariais e com processos de revisão anuais indexados à produtividade e inflação; e

vi) o desenvolvimento e formação que engloba três fases, a identificação de necessidades baseada no processo de gestão do desempenho e nas necessidades decorrentes das estratégias ou dos processos operacionais das unidades, o planeamento e a execução dos cursos.

Na declaração de visão manifesta-se que uma vez conseguida a rentabilização dos recursos actuais e consolidação do mercado doméstico, se pretende dobrar a “performance” e dimensão económico-financeira nos próximos cinco anos; replicar as competências e actividades do grupo nos outros continentes ao longo dos próximos 10 anos, pela consolidação dos mercados de exportação já abertos pela EngiPower cujo crescimento energético, cultura e mercado se revelem sustentadamente apelativos.

As formas gerais de comportamento e as práticas desejadas para os seus colaboradores encontram-se plasmadas no código de ética objecto de acordo escrito por parte dos trabalhadores.

6.5.8. ÁguiaReal

A ÁguiaReal, localiza-se no Distrito de Lisboa e integra o grupo ÁguiaReal.

De acordo com os elementos extraídos do balanço social de 2005 cuja cópia nos foi fornecida a ÁguiaReal atingiu o Valor Acrescentado Bruto (VAB) de 411 361 225.00 € (Quatrocentos e onze milhões, trezentos e sessenta e um mil e duzentos e vinte e cinco Euros) tendo investido em formação cerca de 2% do VAB.

A direcção central de recursos humanos, que reporta a um vice-presidente financeiro, é composta pelos departamentos de estratégia de recursos humanos, recrutamento e contratação, desenvolvimento de recursos humanos, admissões e vencimentos, formação de pessoal, assessoria jurídica e contencioso.

A missão da direcção central de recursos humanos declara assegurar uma gestão eficaz dos recursos humanos do grupo fomentando o desenvolvimento de competências técnicas e sociais de todos os trabalhadores, e definir políticas

comuns e instrumentos que permitam controlar a implementação dos processos de recursos humanos.

O grupo dispõe actualmente de um sistema de bónus de desempenho para todos os colaboradores da área de produção e de um sistema de gestão de desempenho anual para os restantes colaboradores.

Da documentação que nos foi facultada retira-se que o grupo ÁguiaReal visa a excelência pelo equilíbrio, procurando sempre a máxima qualidade e inovação nos serviços que presta. O grupo ÁguiaReal assenta o seu desenvolvimento num conjunto de valores de onde sobressaem entre outros:

- i) a responsabilidade, a dedicação e a confiança, sempre com a preocupação de garantir a motivação dos trabalhadores;
- ii) a procura de justiça e equidade na compensação dos desempenhos;
- iii) a comunicação transparente, partilhando objectivos;
- iv) a aplicação, desenvolvimento e difusão de tecnologias avançadas; e
- v) o respeito pelas normas de segurança, higiene e saúde no trabalho.

6.6. Entrevistas com os directores de recursos humanos

A aplicação dos questionários, em cada uma das empresas participantes, decorreu entre Junho de 2006 e Março de 2007, e foi precedida de entrevistas com os directores de recursos humanos para caracterização da empresa e recolha de informação diversa sobre a mesma. Neste contacto recolhemos informação relativamente ao estatuto da empresa, número de trabalhadores, distribuição por sexo, idade, antiguidade e formação académica. Foi também recolhida informação quanto ao volume de negócios, sector de actividade, classificação da empresa de acordo com a CAE e Distrito de localização da empresa, tal como pode ser visto no documento constante no (anexo 4). Foi ainda recolhida diversa documentação como: relatórios de gestão, manuais de acolhimento, *newsletters*, declarações de missão valores e estratégia, balanços sociais, jornais de empresa, folhetos e outras publicações de natureza diversa. As entrevistas efectuadas a estes profissionais, embora em número reduzido, permitiram clarificar questões ou exemplificar

entendimentos que eventualmente carecessem de mais apurada especificação quando os resultados quantitativos provenientes do tratamento dos dados recolhidos através do questionário forem discutidos no capítulo 10. O guião da entrevista, pode ser consultado no (anexo 5).

6.7. Amostra

6.7.1. Caracterização e selecção da(s) amostra(s)

O nosso estudo, como já vimos, desenvolveu-se em oito empresas – seis multinacionais e duas nacionais, cinco na Região Norte (Distritos de Braga e Porto), duas na Região Centro (Distrito de Aveiro) e uma no Distrito de Lisboa. As empresas que aceitaram participar no estudo foram convidadas a partir da nossa rede de contactos e está circunscrita a directores de recursos humanos. Trata-se, portanto, de uma amostra não casual e de conveniência (Lewin, 1997; Hill & Hill, 2000), representando tão só os profissionais considerados no conjunto daquelas oito empresas e, por conseguinte, não representativa do universo empresarial português. Relembramos que as denominações das empresas são fictícias para preservar a confidencialidade que nos comprometemos respeitar.

A amostra, auto seleccionada, constituiu-se pelos gestores de topo e quadros médios das oito empresas que aceitaram participar nesta investigação.

Como já se referiu, as empresas participantes foram contactadas com base no nosso conhecimento pessoal. As empresas forneceram as bases de dados dos seus quadros onde constavam os números, nomes, categorias e departamentos dos empregados. A amostra recolhida por empresa, acordada com a maioria à excepção de duas (a portuguesa EngiPower e a multinacional norte americana Leaders, que permitiram abordar a totalidade dos seus quadros), foi direccionada para uma taxa de participação dos empregados de cerca de 30%. Os indivíduos foram seleccionados aleatoriamente utilizando-se para o efeito a função “aleatório” da folha de cálculo *Excel*.

6.7.2. Procedimentos

O questionário e os dois documentos que o acompanhavam – carta de apresentação e instruções gerais – foram colocados em subscritos. A entrega aos destinatários foi assegurada pelos directores de recursos humanos das empresas participantes que lhes enviaram uma nota de incentivo, junta à documentação referida acima e remetida no mesmo subscrito. A identificação profissional dos respondentes foi removida por estes após a recepção do subscrito.

Foi expedido um lembrete electrónico aos respondentes três semanas depois.

O desenvolvimento do processo foi acompanhado telefonicamente com os directores de recursos humanos de todas as empresas. Em duas delas houve necessidade de reforçar o pedido de participação, porque a taxa de resposta demonstrava estar baixa.

Os questionários e as instruções gerais, depois de preenchidos foram introduzidos em subscritos e posteriormente fechados a fim de assegurar a confidencialidade das respostas e o anonimato dos respondentes. Os questionários foram devolvidos pelos respondentes à direcção de recursos humanos para serem recolhidos.

As entrevistas aos directores de recursos humanos, cuja gravação foi autorizada pelos mesmos, bem como a recolha de documentação ocorreram nas instalações das empresas participantes.

6.7.3. Taxa de retorno

Foram enviados 1487 (mil quatrocentos e oitenta e sete) questionários e respectivas fichas de instruções gerais, tendo sido devolvidos 436 (quatrocentos e trinta e seis) conjuntos – o que forma uma taxa de retorno de mais de 29%. Dos questionários e folhas de instruções gerais devolvidos, dez foram retirados da análise estatística. Quatro questionários não estavam preenchidos, nos outros seis não foi preenchida a primeira página – referente aos elementos biográficos e à situação profissional – o que significa que a amostra ficou constituída por quatrocentos e vinte e seis indivíduos, cerca de 29% dos questionários recebidos³⁴.

Pode ver-se no Quadro 6.1. o sumário das respostas por empresa. A leitura do quadro permite concluir não ser possível desenvolver estudos comparativos entre empresas, como era nossa intenção inicial, em virtude da percentagem de questionários devolvidos por algumas empresas dificultar o tratamento estatístico dos dados.

Dado que este estudo é o primeiro do género à data em que ocorreu, pelo menos no nosso país, não é possível fazer *benchmarking* comparativo no que respeita a taxas de participação das empresas em estudos envolvendo o exame da contribuição de práticas de gestão e recursos humanos na predição do perfil de organizações aprendentes.

³⁴ Como se pode ver pela descrição da amostra por empresa exibida no Quadro 6.1. a taxa de retorno conseguida em cada unidade não assegurava estudar cada uma das oito empresas *per se* uma vez que o tamanho da amostra não permitia tratamento estatístico confiável dos dados recolhidos. É possível, todavia, construir três blocos de organizações: o das empresas nacionais, o das empresas multinacionais e o conjunto das oito empresas. Foi esta a tendência – afirmação de três blocos de empresas (conjunto das oito empresas, multinacionais e nacionais) – revelada pelo estudo à medida que o mesmo se ia desenvolvendo.

Quadro 6.1. Taxa de devolução de questionários

EMPRESAS	QUESTIONÁRIOS		TAXA	TAXA 2 GRUPOS
	ENVIADOS	RECEBIDOS		
Multinacionais				27%
HighMemo	237	62	26%	
AntenAzul	254	46	18%	
Leaders	26	26	100%	
HotWater	186	59	32%	
GrouTour	222	42	19%	
Oceânica	60	35	58%	31%
Nacionais				
EngiPower	149	112	75%	
ÁguaReal	353	44	12%	
	1487	426	29%	

6.8. Respondentes

Verificou-se que dos 426 respondentes que constituem a amostra cerca de 75% é homem e 25% mulher. Quatro respondentes optaram por não responder a esta questão. Cerca de 74% do total dos respondentes tinha até 44 anos de idade e os restantes 26% preferiu não responder.

No que respeita ao nível de habilitações literárias, mais de 86% declarou possuir habilitações superiores (74% era bacharel e licenciado e mais de 12% declarou-se mestre; cerca de 10% disse-se portador de habilitações até ao 12º ano de escolaridade). Os restantes nada declararam.

Dos portadores de licenciatura e mestrado, 60% declarou a ocupação de engenheiro; dos restantes, 12% era gestor (independentemente do nível habilitacional ou do grau académico de que fosse detentor) e os outros, quadros técnicos.

Ao item respeitante à categoria profissional, 74% dos respondentes afirmou-se como sendo director e quadro superior e os restantes especialistas.

Em termos de carreira profissional mais de 23% dos que responderam a este item tinha até 5 anos de experiência, cerca de 58% tinha entre 6 e 20 anos e mais de 18% tinha uma carreira igual ou superior a 21 anos.

Quanto à antiguidade mais de 35% exprimiui estar na empresa há não mais de cinco anos, 24% entre 6 e 10 anos; a percentagem dos que estão na empresa há mais de 11 anos ultrapassa ligeiramente os 40%.

Mais de 70% respondeu ao questionário enquadrando as respostas no âmbito da empresa. Os 30% restantes enquadraram no âmbito do departamento onde desempenhavam as suas funções ou ao nível da sua unidade de trabalho.

6.8.1. HighMemo

Dos 62 respondentes que integraram a amostra, 73% era homem e 26% mulher. Cerca de 95% do total tinha até 44 anos de idade, sendo que mais de 73% tinha idade até aos 34 anos.

No que respeita ao nível de habilitações académicas, mais de 80% era bacharel e licenciado, mais de 13% declarou possuir o mestrado e cerca de 5% declarou habilitações até ao 12º ano de escolaridade. Dos portadores de licenciatura e mestrado, 76% declarou a ocupação de engenheiro; dos restantes, 12% afirmou ser gestor (independentemente do grau académico de que fosse titular) e os outros, quadros técnicos.

No que diz respeito à categoria profissional, 90% dos respondentes declarou-se director (2%) e quadro superior (88%). Os restantes declaram-se especialistas.

Em termos de carreira profissional mais de 31% tinha até 5 anos de experiência e 54% tinha entre 6 e 20 anos. Os restantes tinham tempo de experiência igual ou superior a 21 anos.

Na referência à antiguidade cerca de 48% mencionou estar na empresa há não mais de cinco anos; o remanescente não ultrapassava os 10 anos.

Mais de 77% enquadrou as respostas no âmbito da empresa. Os restantes, cerca de 23%, enquadrou-a no âmbito do departamento onde desempenhava as suas funções ou ao nível da sua unidade de trabalho.

6.8.2. AntenAzul

Apurámos que dos 46 respondentes que compunham a amostra, 61% era homem e 39% mulher. Cerca de 83% do total tinha até 44 anos de idade e mais de 30% tinha idade até aos 34 anos.

Cerca de 74% era bacharel e licenciado, 11% declarou possuir o mestrado e cerca de 15% declarou habilitações até ao 12º ano de escolaridade. Dos portadores de licenciatura e mestrado, 68% declarou a ocupação de engenheiro, dos restantes, 5% declarou-se gestor (independentemente do grau académico de que fosse detentor) e os outros 26%, quadro técnico.

Relativamente à categoria profissional, 79% dos respondentes declarou-se director (5%) e quadro superior (74%) e os restantes especialistas.

Em termos de carreira profissional, 39% tinha até 5 anos de experiência e 9% tinha entre 6 e 20 anos. Havia ainda mais de 52% com mais de 20 anos de actividade.

No que respeita à antiguidade, 26% estava na empresa há não mais de cinco anos, entre 6 e 10 anos havia 15% e quase 60% declarou-se com 21 ou mais anos.

Cerca de 89% enquadrrou as respostas no âmbito da empresa. Os restantes cerca de 10% enquadrrou-as no âmbito do departamento onde desempenhava funções ou ao nível da sua unidade de trabalho.

6.8.3. Leaders

Dos 26 respondentes que inteiravam a amostra 76% era homem e 24% mulher. Cerca de 84% do total tinha até 44 anos de idade, mais de 48% tinha idade até aos 34 anos e 16% tinha entre 45 e 54 anos.

Cerca de 56% era bacharel e licenciado, 4% declarou possuir o mestrado e cerca de 36% declarou habilitações até ao 12º ano de escolaridade. Os restantes não responderam a esta questão. Dos portadores de licenciatura e mestrado, 23% declara a ocupação de engenheiro. Dos restantes, 18% era gestor

(independentemente do grau académico de que fosse detentor), e os outros 59% quadros técnicos.

No respeitante à categoria profissional, 43% dos respondentes declarou-se director (14%) e quadro superior (29%) e os restantes, especialistas.

Em termos de carreira profissional, 19% tinha até 5 anos de experiência e mais de 65% tinha entre 6 e 20 anos. Havia ainda cerca de 15% com 21 ou mais anos de actividade.

No que respeita à antiguidade, 96% estava na empresa há não mais de cinco anos. As respostas foram totalmente enquadradas no âmbito da empresa.

6.8.4. HotWater

Verificámos que dos 59 respondentes que completavam a amostra, 71% era homem e 29% mulher. Cerca de 81% do total tinha até 44 anos de idade e mais de 58% tinha idade até aos 34 anos. Mais de 19% declarou ter idade igual ou superior a 45 anos.

Mais de 74% era bacharel e licenciado, 10% declarou possuir o mestrado e cerca de 16% declarou habilitações até ao 12º ano de escolaridade. Dos portadores de licenciatura e mestrado 40% declarou a ocupação de engenheiro. Dos restantes mais de 16% era gestor (independentemente do grau académico de que fosse titular), e os outros 44% quadros técnicos. Quanto à categoria profissional, 44% dos respondentes declararam-se directores (4%) e quadros superiores (40%) e os restantes, especialistas.

Em termos de carreira profissional, 49% tinha até 5 anos de experiência e 44% tinha entre 6 e 20 anos. Havia ainda cerca de 7% com 21 ou mais anos.

No que respeita à antiguidade, mais de 49% estava na empresa há não mais de cinco anos, quase 19% entre 6 e 10 anos e acima de 10 anos, aproximadamente 32% dos respondentes.

Cerca de 84% enquadrou a resposta no âmbito da empresa. Os restantes, cerca de 16%, enquadraram no âmbito do departamento onde desempenhava as suas funções ou ao nível da sua unidade de trabalho.

6.8.5. GrouTour

Dos 42 respondentes que integravam a amostra, 67% era homem e 33% mulher. Cerca de 95% do total tinha até 44 anos de idade, mais de 62% tinha idade até aos 34 anos. A amostra não exibia trabalhadores com idade inferior a 25 anos.

Mais de 93% era bacharel e licenciado, 2% declara possuir o mestrado e cerca de 5% declara habilitações até ao 12º ano de escolaridade. Dos portadores de licenciatura e mestrado, 51% declarou a ocupação de engenheiro. Dos restantes, mais de 13% era gestor (independentemente do grau académico de que fosse detentor) e os outros 36% quadro técnico. 63% dos respondentes declarou-se quadro superior (40%) e os outros declaram-se especialistas (60%).

Em termos de carreira profissional, 33% tinha até 5 anos de experiência e 62% tinha entre 6 e 20 anos. Havia ainda cerca de 5% com 21 ou mais anos.

No que respeita à antiguidade, 68% estava na empresa há não mais de cinco anos e 32% há mais de 10 anos.

Cerca de 90% dos respondentes enquadraram as respostas no âmbito da empresa. Os restantes cerca de 10% enquadraram no âmbito do departamento onde desempenhavam as suas funções.

6.8.6. Oceânica

Dos 35 respondentes que formam a amostra, 74% era homem e 26% mulher. Cerca de 60% do total tinha até 44 anos de idade e, nesse grupo, mais de 23% tinha idade até aos 34 anos. 40% declarou ter mais de 44 anos. A amostra não exibia trabalhadores com idade inferior a 25 anos.

No que aos graus académicos diz respeito, mais de 60% era bacharel e licenciado, 14% declara possuir o mestrado e cerca de 23% declara habilitações até ao 12º ano de escolaridade; os restantes nada declararam.

Entre os portadores de licenciatura e mestrado, 53% declarou a ocupação de engenheiro, dos restantes cerca de 13% intitulou-se gestor (independentemente

do grau académico de que fosse detentor) e os outros 34% afirmou-se como quadro técnico.

Quanto à categoria profissional, 97% dos respondentes declarou-se director (18%) e quadro superior (79%). Os restantes intitularam-se especialistas.

Em termos de carreira profissional, cerca de 14% tinha até 5 anos de experiência e 63% tinha entre 6 e 20 anos. Havia ainda cerca de 23% com 21 ou mais anos de actividade.

No que respeita à antiguidade, cerca de 23% estava na empresa há não mais de cinco anos, mais de 14% entre 6 e 10 anos e com mais de 10 anos havia cerca de 62% dos inquiridos.

À volta de 85% dos respondentes enquadrrou as respostas no âmbito da empresa. Os restantes cerca de 15% enquadraram no âmbito do departamento onde desempenhavam as suas funções.

6.8.7. EngiPower

Verificámos que dos 112 respondentes integrantes da amostra, 94% era homem e 6% mulher. Cerca de 55% do total tinha até 44 anos de idade, e cerca de 10% tinha até 34 anos. 45% tinha idade acima dos 44 anos. A amostra não exibiu respondentes com idade inferior a 25 anos.

Mais de 72% era bacharel e licenciado, cerca de 20% declara possuir o mestrado e por volta de 2% referiu possuir habilitações até ao 12º ano de escolaridade. Dos portadores de licenciatura e mestrado, 84% declarou a ocupação de engenheiro. Dos restantes 6% era gestor (independentemente do grau académico de que fosse titular) e os outros técnicos. 94% dos respondentes declarou-se director (37%) e quadro superior (54%) e os restantes especialistas.

Em termos de carreira profissional, cerca de 7% tinha até 5 anos de experiência e 59% tinha entre 6 e 20 anos. 34% declarou possuir experiência profissional superior a 20 anos.

Cerca de 13% estava na empresa há não mais de cinco anos, 62% entre 6 a 20 anos e 25% declarou pertencer à empresa há 21 ou mais anos.

Mais de 42% enquadraram as respostas no âmbito da empresa. Os restantes, cerca de 58% enquadraram no âmbito do departamento onde desempenhavam as suas funções ou ao nível da sua unidade de trabalho.

6.8.8. ÁguiaReal

Dos 44 respondentes que compunham a amostra, 58% era homem e 42% mulher. Cerca de 47% do total tinha até 44 anos de idade e, destes, apenas cerca de 19% tinha até 34 anos. Aproximadamente 53% tinham idade superior a 44 anos. A amostra não exibiu trabalhadores com idade inferior a 25 anos.

Cerca de 77% era bacharel e Licenciado, mais de 9% declara possuir o mestrado e cerca de 7% declara habilitações até ao 12º ano de escolaridade. Dos portadores de licenciatura e mestrado, 22% declarou a ocupação de engenheiro. Dos restantes, 31% era gestor (independentemente do grau académico de que fosse detentor) e os outros (cerca de 47%), quadros técnicos. 40% dos respondentes declarou-se director (8%) e quadro superior (32%), os restantes especialistas (61%).

Em termos de carreira profissional, cerca de 14% tinha até 5 anos de experiência e 51% tinha entre 6 e 20 anos. 35% declarou possuir experiência profissional superior a 20 anos.

Mais de 9% estava na empresa há não mais de cinco anos, 42% entre 6 a 20 e cerca de 49% declarou pertencer à empresa há 21, ou mais anos.

Mais de 46% enquadraram as respostas no âmbito da empresa. Os restantes, cerca de 54%, enquadraram-nas no âmbito ou do departamento onde desempenhavam as suas funções ou ao nível da sua unidade de trabalho.

CAPÍTULO 7. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo avaliamos as propriedades psicométricas dos construtos que compõem a escala relativa às práticas de gestão de recursos humanos, as suas inter-relações, as relações entre as características das empresas e as práticas de gestão de recursos humanos, bem como a percepção que os respondentes demonstram quanto à sua aplicação nas empresas.

Partimos para o estudo desta escala avaliando, em primeiro lugar, a sensibilidade do instrumento. De seguida testamos a validade e reformulamos a escala através da análise factorial de componentes principais. Examinamos ainda a fidedignidade analisando a consistência interna dos itens testando o *alpha* de Cronbach. Por fim, avaliamos o grau da associação das práticas de gestão de recursos humanos através da análise de correlação e a sua relação com as características da empresa e as variáveis sócio-demográficas, com recurso a Análises de Variância Multivariada (MANOVA's) e testes univariados.

A escala de tipo Likert contém respostas de (1 a 5) em quase todos os itens pelo que os valores em falta não prejudicam a normalidade da distribuição, dado o seu reduzido número, permitindo, por conseguinte, a continuação da análise estatística.

7.1. Análise de componentes principais

Realizamos operações estatísticas conducentes à análise factorial de componentes principais. Uma vez examinada a matriz de correlação de Pearson, constatamos a existência de coeficientes de correlação (*r*) elevados entre os pares de itens, não emergindo coeficientes superiores a 0,9. Por outro lado, a existência de um número relativamente expressivo de pares de itens apresentando um valor de *r* com valor superior a 0,5 estatisticamente significativo – efeito explicativo de uma variável por outra de, pelo menos, 25% – sugere que se considere o efeito *tertium quid* (Field, 2005). O facto de o valor da determinante (0,0000307) ser superior ao valor mínimo requerido de 0,00001 (Field 2005), aconselha a

prossecação do exame dos dados da amostra para apurar a possibilidade de prosseguir com a análise factorial.

Foi o que fizemos quando submetemos os itens ao teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que apresentou um valor de 0,93. O valor obtido, pode ser considerado excelente (Hutcheson & Sofroniou, 1999), dando-nos por isso mesmo confiança para avançar com a análise de componentes principais. Por outro lado, o teste de esfericidade de Bartlett (que testa a hipótese nula de que a matriz de correlação seja a matriz de identidade) apresenta um valor $\chi^2 = 4165,17$ ($p < 0,001$), sugerindo que a análise de componente principais se revela apropriada.

Os testes anteriormente referidos saem reforçados com os valores encontrados na diagonal da matriz de correlação *anti-image* onde não se divisam valores inferiores a 0,5 mas bem mais elevados. Acresce que os valores fora da diagonal, que reflectem as correlações parciais entre variáveis, são de modo geral baixos, o que é de bom augúrio para a prossecação da análise factorial (Field, 2005: 650).

Nestes termos, no sentido de explorar a estrutura factorial da escala ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’, foi efectuada uma análise de componentes principais de acordo com a metodologia de Kaiser, seguida de rotação Varimax. A solução encontrada revelou a presença de quatro factores que explicam 52,62% da variância (anexo 6).

A fidedignidade avaliada através do *Alpha* de Cronbach efectuado aos quatro construtos correspondentes aos factores que emergiram na análise de componentes principais revelou valores entre 0,71 e 0,87.

Quadro 7.1. Componentes principais da escala 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos'

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Compreensão da visão	0,544	-0,267	0,112	0,177
Planeamento longo prazo	-0,236	0,630	-0,125	-0,043
Aceitação da mudança	-0,117	0,709	-0,191	-0,071
Compreensão da estrutura	0,604	-0,147	0,363	-0,048
Uso de tecnologia	0,210	-0,283	0,538	-0,176
Informação aos empregados	-0,249	0,626	-0,213	-0,028
Facilitar o uso de TI's	-0,230	0,651	-0,122	-0,140
Auto aprendizagem	0,708	-0,162	0,131	0,126
Aprendizagem por divulgação	0,715	-0,221	0,215	0,100
Resolver problemas	0,491	-0,269	0,547	0,165
Participar na solução	0,140	-0,139	0,703	0,391
Participar na melhoria	0,326	-0,184	0,646	0,314
Permuta de conhecimento	0,428	-0,158	0,576	0,371
Partilha Informal	-0,003	0,654	-0,138	-0,310
Formação "deutero"	0,662	-0,094	0,008	0,378
Desenvolvimento Individual	0,668	-0,174	0,189	0,098
Tempo para aprender	0,624	-0,160	0,310	0,152
Formação para a melhoria	0,657	-0,315	0,178	0,140
Reconhecimento do risco	-0,153	0,327	-0,036	-0,683
Valorização do erro	0,047	-0,043	0,501	-0,040
Reconhecimento pela execução	-0,157	0,409	-0,180	-0,628
Eigenvalue	4,73	3,25	2,95	2,23
% de Variância	18,93%	13,00%	11,78%	8,91%
α Cronbach	0,87	0,77	0,80	0,71

Notas:

Método de Kaiser seguida de rotação Varimax.

O negrito assinala a saturação que foi utilizada para colocar os itens nos respectivos factores.

Apenas foram retidos os itens cuja saturação fosse igual ou superior a 0,50. Assim, o Factor 1 explica 18,93% da variância como se pode ver no Quadro 7.1. Este factor passou a ser designado por ***Formação e desenvolvimento*** revelando um coeficiente de consistência interna elevado (*Alpha* de Cronbach = 0,87). O Factor 2 explica 13,00% da variância como se pode ver no mesmo Quadro. Este factor ficou denominado ***Partilha da informação e conhecimento*** e apresenta um coeficiente de consistência interna razoável (*Alpha* de Cronbach = 0,77). Contrariamente a todos os restantes factores, neste, a uma pontuação mais elevada corresponde uma menor partilha do conhecimento atenta a direcção dos itens que emerge na análise de componentes principais. O terceiro factor explica 11,78% da variância e foi designado por ***Envolvimento e participação*** tendo um índice de consistência elevado (*Alpha* de Cronbach = 0,80) como se pode verificar no Quadro 7.1. O quarto e último factor explica 8,91% da variância e recebeu a designação de ***Compensação e reconhecimento***. O factor apresenta um índice de

consistência aceitável (α de Cronbach = 0,71) como pode ser examinado no Quadro 7.1.

Nos Quadros que a seguir se exibem (7.2, 7.3, 7.4 e 7.5) podem também ser examinadas as matrizes de componentes que emergiram da análise de componentes principais seguida da justificação da escolha da designação de cada factor que emergiu na análise factorial.

Quadro 7.2. Estrutura factorial da sub escala 'Formação e desenvolvimento'

Designação	Loading
Nesta organização a missão e a estratégia são actualizadas continuamente com base nas alterações verificadas no meio ambiente externo e nas necessidades dos clientes.	0,544
Nesta organização conhecemos perfeitamente a estrutura organizacional, os processos, os sistemas e as suas inter-relações.	0,604
Nesta organização todos os empregados recebem, diária ou semanalmente, elementos relevantes para o seu trabalho (referentes por exemplo a qualidade, produtividade, custos, vendas...).	0,708
Nesta organização comunicamos os resultados internamente (através de memorandos, apresentações, correio electrónico, etc.) sempre que os nossos grupos de trabalho ou de projecto solucionam quaisquer problemas ou criam novas abordagens.	0,715
Nesta organização os programas de formação e desenvolvimento incluem módulos acerca de “como aprender” tanto com a nossa experiência como com a experiência dos outros.	0,662
Nesta organização aplicamos instrumentos de diagnóstico de desenvolvimento individual para todos os trabalhadores.	0,668
Nesta organização atribuímos tempo e apoio para desenvolver novas competências/aptidões/capacidades quando é necessário implementar projectos que saem da rotina.	0,624
Nesta organização os programas de formação regulares dotam-nos com ferramentas, ou ensinam-nos processos susceptíveis de melhorar o desempenho do nosso trabalho diário.	0,657

Os itens incluídos no factor 1 enfatizam actividades exercidas no âmbito da gestão de recursos humanos que visam criar e apoiar na organização uma dinâmica incremental e iterativa dos conhecimentos individuais e colectivos actualizada, recorrendo quer à auto aprendizagem quer a programas formais, ambos integrados na estratégia da empresa. Por este motivo, consideramos apropriada uma designação como 'Formação e desenvolvimento' para este factor.

Quadro 7.3. Estrutura factorial da sub escala 'Partilha da informação e conhecimento'

Designação	Loading
Nesta organização não planeamos nem executamos o trabalho tendo em atenção os objectivos e as estratégias organizacionais pensados para o longo prazo.	0,630
Não nos vemos como uma organização onde a aprendizagem e a mudança planeada são aceites com normalidade.	0,709
Nesta organização raramente comunicamos aos nossos empregados a informação relativa à nossa actividade através de jornais internos, reuniões de departamentos e /ou reuniões gerais.	0,626
Nesta organização não é criado um programa de formação sempre que alguém necessite de utilizar sistemas informáticos novos.	0,651
Nesta organização não partilhamos experiências nem aprendemos através de conversas informais.	0,654

Nota:Pontuação mais elevada significa menos '**Partilha de informação e conhecimento**'

Os itens envolvidos neste factor salientam actividades exercidas no âmbito da gestão de recursos humanos que visam difundir na empresa, formalmente, através das tecnologias de informação e outros meios internos, e informalmente, nomeadamente através do diálogo entre as pessoas, tanto a aprendizagem adquirida com a experiência, como o planeamento arquitectado para a sua aquisição de acordo com objectivos de longo prazo. Tendo em conta o conteúdo destes itens, consideramos apropriado designar este factor como 'Partilha de informação e conhecimento'.

Quadro 7.4. Estrutura factorial da sub escala 'Envolvimento e participação'

Designação	Loading
Nesta organização usamos tecnologia avançada para difundir a informação e otimizar o processo de comunicação (por ex. redes de computador, correio electrónico, telemóveis...).	0,538
Nesta organização encorajamos tanto os indivíduos como os grupos a solucionar os problemas ocorridos na sua área de trabalho.	0,547
Em caso de conflito, preferimos uma discussão aberta e séria para analisar o problema e procurar a solução, a culpar alguém.	0,703
Nesta organização encorajamos tanto os indivíduos como os grupos a analisar os erros para aprender a fazer melhor da próxima vez.	0,646

Designação	Loading
Nesta organização trocamos informações frequentemente com a intenção de melhorar continuamente o nosso trabalho.	0,576
Nesta organização ninguém é punido por cometer erros involuntários no decurso de experiências que visem acrescentar valor.	0,501

Os itens incluídos no factor 3 enfatizam as actividades exercidas no âmbito da gestão de recursos humanos que visam a promoção do envolvimento e participação efectiva, individual e colectiva, tanto na troca de informações como na promoção da discussão aberta de falhas e erros que tenham ocorrido. Tais medidas ou acções têm por objectivo melhorar o desempenho individual, pelo que consideramos apropriada uma designação como ‘Envolvimento e participação’ para este factor.

Quadro 7.5. Estrutura factorial da sub escala ‘Compensação e reconhecimento’

Designação	Loading
Nesta organização as pessoas não são premiadas por desenvolverem experiências e assumirem riscos. R	-0,683
Nesta organização não somos reconhecidos quando resolvemos problemas e/ou quando realizamos os desafios que aceitamos. R	-0,628

Nota:

R Itens recodificados

Os itens abrangidos pelo factor 4 enfatizam as actividades exercidas no âmbito da gestão de recursos humanos que visam a agregação de práticas de gestão de compensação e reconhecimento a estratégias de melhoria, experimentação e assunção do risco, reconhecendo e premiando comportamentos com elas relacionados. Neste sentido, entendemos ser apropriada a designação de ‘Compensação e reconhecimento’ para este factor.

O teste de correlação demonstra que a prática de formação e desenvolvimento elevada tende a coexistir com a prática de partilha da informação e conhecimento também elevada ($r=-0,53$; $p<0,001$), com a prática de envolvimento e participação igualmente elevada ($r=0,67$; $p<0,001$) e com a prática compensação e reconhecimento identicamente elevada ($r=0,48$; $p<0,001$).

A prática de partilha da informação e conhecimento elevada coexiste com a prática envolvimento e participação elevada ($r=-0,52$; $p<0,001$) e com a prática de compensação e reconhecimento igualmente elevada ($r=-0,52$; $p<0,001$).

A prática de envolvimento e participação elevada coexiste com a prática compensação e reconhecimento também elevada ($r=0,47$; $p<0,001$).

Importa referenciar que a prática de compensação e reconhecimento apresenta coeficientes inferiores a 0,5 no relacionamento com a formação e desenvolvimento e com o envolvimento e participação, como se pode examinar no Quadro 7.6.

Quadro 7.6. Matriz de inter-relações entre 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos'

		<i>M</i>	<i>d.p.</i>	1	2	3	4
1	Formação e desenvolvimento.	3,23	0,87	1			
2	Partilha da informação e conhecimento. (1)	1,77	0,78	-0,53***	1		
3	Envolvimento e participação	3,67	0,77	0,67***	0,52**	1	
4	Compensação e reconhecimento.	3,57	1,10	0,48***	0,52***	0,47***	1

***p<0,001

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

7.2. Características das empresas

Analizamos em seguida os efeitos de variáveis relativas às empresas ao nível das práticas de gestão de recursos humanos.

No que toca às variáveis relativas às empresas, avaliámos os efeitos das seguintes variáveis independentes: empresa, estatuto da empresa e dimensão (no que concerne ao número de trabalhadores e ao volume de negócios).

7.2.1. Empresa

Foi levada a cabo uma Análise de Variância Multivariada (MANOVA) para testar o efeito da variável empresa ao nível das práticas de gestão de recursos humanos.

A Análise de Variância Multivariada utilizada para avaliar os efeitos da empresa nas quatro práticas de gestão de recursos humanos revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,59, $F(28, 1450,85)=8,07$, $p<0,001$). O Quadro 7.7. apresenta as medidas descritivas para cada uma das empresas em estudo ao nível de cada dimensão das práticas de gestão de recursos humanos bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 7.7. Efeito da empresa na percepção das 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos'

	HighMemo	AntenAzul	Leaders	HotWater	GrouTour	Oceânica	EngiPower	ÁguiaReal	
	(N=61)	(N=46)	(N=23)	(N=55)	(N=41)	(N=35)	(N=112)	(N=40)	
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	F(7, 405)
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	
Formação e desenvolvimento	3,90 (0,66)	3,45 (0,72)	3,37 (0,95)	3,59 (0,73)	3,35 (0,74)	3,52 (0,67)	2,64 (0,75)	2,70 (0,72)	24,44***
Partilha da informação e conhecimento (1)	1,43 (0,50)	1,74 (0,79)	1,77 (0,83)	1,39 (0,47)	1,97 (0,84)	1,16 (0,49)	2,03 (0,90)	2,12 (0,79)	7,88***
Envolvimento e participação	4,10 (0,65)	3,68 (0,71)	3,57 (0,99)	3,81 (0,62)	3,78 (0,71)	3,78 (0,60)	3,55 (0,74)	3,06 (0,92)	7,88***
Compensação e reconhecimento	3,98 (0,89)	3,46 (1,11)	3,52 (1,22)	3,86 (0,94)	3,73 (1,03)	3,66 (0,92)	3,42 (1,14)	2,83 (1,18)	5,16***

***p<0,001

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

Os testes univariados revelaram diferenças significativas ao nível das quatro dimensões de práticas de gestão de recursos humanos avaliadas entre as empresas (formação e desenvolvimento, $F(7, 405)=24,44$, $p<0,001$; partilha da informação e conhecimento, $F(7, 405)=7,88$, $p<0,001$; envolvimento e participação, $F(7, 405)=7,88$, $p<0,001$; e compensação e reconhecimento, $F(7, 405)=5,16$, $p<0,001$).

Recorrendo ao teste post-hoc de Scheffé, foi possível verificar que, ao nível da formação e desenvolvimento, a ÁguiaReal apresenta uma média significativamente mais baixa do que a HighMemo, AntenAzul, HotWater, GrouTour e Oceânica. Por seu lado, a EngiPower apresenta uma média significativamente mais baixa do que a HighMemo, AntenAzul, Leaders, HotWater, GrouTour e Oceânica. A GrouTour apresenta também uma média significativamente mais baixa do que a HighMemo.

Na prática partilha da informação e conhecimento (considerando que a uma pontuação mais elevada corresponde a menor partilha) tanto a ÁguiaReal como a EngiPower revelam médias significativamente mais baixas que a HighMemo e a HotWater. A GrouTour apresenta uma média significativamente mais baixa do que a HotWater diferindo, apenas marginalmente, da HighMemo.

Ao nível do envolvimento e participação, a ÁguiaReal apresenta uma média significativamente mais baixa do que a HighMemo, AntenAzul, HotWater GrouTour e Oceânica e EngiPower. A EngiPower, por seu turno, apresenta também uma média significativamente mais baixa do que a HighMemo ao nível desta prática de gestão de recursos humanos.

Finalmente, em relação à prática compensação e reconhecimento a ÁguiaReal apresenta uma média significativamente mais baixa que a HighMemo, HotWater e GrouTour.

Em suma, no teste estatístico em causa fica significativamente demonstrada, pelos *scores* exibidos no Quadro 7.7., a variedade das interdependências existentes entre as oito empresas e as quatro práticas de gestão de recursos humanos percebidas nessas empresas. Ou melhor, as empresas participantes na investigação (cada uma das oito), quando agregadas e analisadas

à luz da MANOVA, evidenciam relacionamentos diferentes com cada uma das práticas de gestão de recursos humanos consideradas.

De notar a dispersão manifestada ao nível da prática de compensação e reconhecimento em cada uma das empresas evidenciada pelos valores do desvio-padrão exibidos no teste.

7.2.2. Estatuto da empresa

Tal como no número anterior, para analisar o efeito da variável tipo de empresa foi levada a cabo uma Análise de Variância Multivariada (MANOVA) ao nível das quatro dimensões das práticas de gestão de recursos humanos.

A Análise de Variância Multivariada utilizada para avaliar os efeitos do estatuto de empresa nas quatro dimensões do instrumento de práticas de gestão de recursos humanos revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,66, $F(8, 814,00)=23,46$, $p<0,001$). O Quadro 7.8. apresenta as medidas descritivas para cada um dos tipos de empresa em estudo ao nível de cada dimensão do instrumento de práticas de gestão de recursos humanos, bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 7.8. Efeito do estatuto das empresas na percepção das 'Práticas de gestão de recursos humanos'

	Privada (P) (N=112)	Multinacional (M) (N=261)	Cap. Públicos (CP) (N=40)		P vs. M	P vs. CP	M vs. CP
	Média (d.p.)	Média (d.p.)	Média (d.p.)	F(2,410)			
Formação e desenvolvimento	2,64 (0,75)	3,57 (0,75)	2,70 (0,72)	72,83***	***	n.s.	***
Partilha da informação e conhecimento (1)	2,03 (0,90)	1,61 (0,67)	2,12 (0,79)	16,60***	***	n.s.	**
Envolvimento e participação	3,55 (0,74)	3,82 (0,71)	3,06 (0,92)	20,55***	**	**	***
Compensação e reconhecimento	3,42 (1,13)	3,74 (1,01)	2,84 (1,18)	13,84***	*	*	***

*** $p<0,001$; ** $p<0,01$; * $p<0,05$

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

Os testes univariados revelaram diferenças significativas ao nível das quatro práticas de gestão de recursos humanos avaliadas entre os tipos de empresas (formação e desenvolvimento, $F(2, 410)=72,83$, $p<0,001$; partilha da informação e conhecimento, $F(2, 410)=16,60$, $p<0,001$; envolvimento e participação, $F(2, 410)=20,55$, $p<0,001$; compensação e reconhecimento, $F(2, 410)=13,84$, $p<0,001$).

O teste post-hoc de Scheffé revelou que a média respeitante à prática de formação e desenvolvimento era mais elevada nas empresas multinacionais do que na empresa privada e na de capitais públicos (empresas nacionais), não se divisando diferenças estatisticamente significativas entre estas duas.

Relativamente à dimensão de partilha da informação e conhecimento (tendo em conta que a uma pontuação mais elevada corresponde menor partilha) as empresas multinacionais apresentam uma média inferior, portanto maior partilha relativamente à privada e à de capitais públicos. Entre a empresa privada e a de capitais públicos não se verificam diferenças estatisticamente significativas.

Ao analisar os resultados do teste estatístico ao nível do envolvimento e participação, é possível verificar que a empresa de capitais públicos apresenta uma média significativamente inferior à empresa privada e às multinacionais. Em contraste, as empresas multinacionais apresentam uma média superior nessa dimensão relativamente aos outros tipos de empresa.

Por fim, no que respeita à compensação e reconhecimento, a empresa de capitais públicos evidencia uma média significativamente inferior em relação aos outros dois tipos de empresa. Como na prática de gestão de recursos humanos anterior – envolvimento e participação –, as empresas multinacionais apresentam uma média superior na prática compensação e reconhecimento, comparativamente à empresa privada e à de capitais públicos.

Em suma os *scores* da MANOVA expostos no Quadro 7.8. permitem extrair diferenças significativas entre dois grupos de empresas congregados com base nos respectivos estatutos, o grupo das empresas multinacionais e o grupo das nacionais. Uma vez mais sublinhamos a dispersão verificada ao nível da prática de compensação e reconhecimento.

7.2.3. Dimensão

A Análise de Variância Multivariada utilizada para avaliar os efeitos do número de trabalhadores nas quatro práticas de gestão de recursos humanos revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,72, $F(8, 81,00)=18,56$, $p<0,001$). O Quadro 7.9. apresenta as medidas descritivas para cada um dos intervalos em estudo ao nível de cada dimensão do instrumento 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos' bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 7.9. Efeito do número de trabalhadores na percepção das 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos'

	<50-500	501-2000	>2000		<50-500	<50-500	501-2000
	(N=23)	(N=238)	(N=152)		v.s.	v.s.	v.s.
	Média	Média	Média	F(2, 410)	501-2000	>2000	>2000
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)				
Formação e desenvolvimento	3,37 (0,95)	3,59 (0,73)	2,65 (0,74)	73,93***	n.s.	***	***
Partilha da informação e conhecimento (1)	1,77 (0,83)	1,60 (0,66)	2,05 (0,87)	16,97***	n.s.	n.s.	***
Envolvimento e participação	3,57 (0,99)	3,85 (0,67)	3,42 (0,81)	15,16***	n.s.	n.s.	***
Compensação e reconhecimento	3,52 (1,22)	3,76 (0,99)	3,27 (1,18)	9,70***	n.s.	n.s.	***

***p<0,001

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

Os testes univariados revelaram diferenças significativas ao nível das quatro práticas de gestão de recursos humanos avaliadas de acordo com o número dos trabalhadores nos intervalos considerados (formação e desenvolvimento, $F(2, 410)=73,93$, $p<0,001$; partilha da informação e conhecimento, $F(2, 410)=16,97$, $p<0,001$; envolvimento e participação, $F(2, 410)=15,16$, $p<0,001$; compensação e reconhecimento, $F(2, 410)=9,70$, $p<0,001$).

Através do teste post-hoc de Scheffé verificou-se que a média das empresas com um número de trabalhadores localizados nos intervalos “<50 e 500” *versus* “>2000” e “501 e 2000” *versus* “> 2000” era mais elevada na formação e desenvolvimento.

Relativamente à partilha da informação e conhecimento (tendo em conta que a uma pontuação mais elevada corresponde menor partilha), a média das empresas com um número de trabalhadores situado entre “501 e 2000” *versus* “>2000” é mais elevada nesta prática.

Quanto ao envolvimento e participação, a média é mais elevada nas empresas com um número de trabalhadores situado entre “501 e 2000” *versus* “>2000”.

Por fim, os resultados obtidos na dimensão compensação e reconhecimento revelaram, através do teste post-hoc de Scheffé, que a média das empresas cujo número de trabalhadores se situa entre “501 e 2000” *versus* “>2000” era mais elevada nesta prática.

Ou seja, quando agrupamos os dados em função do número de trabalhadores verifica-se uma correspondência desigual entre os grupos considerados e cada uma das práticas de gestão de recursos humanos. Importa salientar que a uniformidade da distribuição em torno da média no que concerne à prática reconhecimento e compensação é mais consistente no grupo compreendido entre 501 e 2000 trabalhadores como se pode constatar pelo valor do desvio-padrão exibido no Quadro 7.9.

A Análise de Variância Multivariada utilizada para avaliar os efeitos do volume de negócios nas quatro dimensões das práticas de gestão de recursos humanos revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em

estudo (Wilks' Lambda=0,96 $F(4, 408,00)=3,92$, $p<0,01$). O Quadro 7.10. apresenta as medidas descritivas para cada um dos intervalos em estudo ao nível de cada dimensão do instrumento 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos', bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 7.10. Efeito do volume de negócios na percepção das 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos'

	50-250M	>250M	
	(N=104)	(N=309)	
	Média	Média	F(1, 411)
	(d.p.)	(d.p.)	
Formação e desenvolvimento	3,10 (0,84)	3,28 (0,87)	3,14+
Partilha da informação e conhecimento(1)	1,98 (0,83)	1,71 (0,76)	9,68**
Envolvimento e participação	3,46 (0,91)	3,75 (0,71)	11,30 **
Compensação e reconhecimento	3,34 (1,19)	3,64 (1,05)	5,94*

** $p<0,01$; * $p<0,05$; + $p<1,0$

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

Os testes univariados revelaram um efeito significativo do volume de negócios ao nível de três práticas de gestão de recursos humanos (partilha da informação e conhecimento $F(1, 411)=9,68$, $p<0,01$; envolvimento e participação, $F(1, 411)=11,30$, $p<0,01$; compensação e reconhecimento, $F(1, 411)=5,94$, $p<0,05$. Apenas a formação e desenvolvimento apresenta um valor marginal, $F(1, 411)=3,14$), $p<1,0$.

Ou seja, quando agrupamos as empresas em função dos resultados apuramos, através dos *scores* do teste estatístico (Quadro 7.10), que volumes de negócios mais elevados (superiores a 250 milhões de euros) se relacionam de forma mais vigorosa com cada uma das práticas de gestão de recursos humanos. A prática de compensação e reconhecimento apresenta uma variabilidade ligeiramente superior a um desvio-padrão.

7.3. Percepção dos respondentes

Analizamos em seguida os efeitos de variáveis relativas aos respondentes ao nível das práticas de gestão de recursos humanos.

No que toca às variáveis relativas aos respondentes foram avaliados os efeitos das seguintes variáveis independentes: sexo, idade, antiguidade e enquadramento das respostas.

A Análise de Variância Multivariada utilizada para avaliar os efeitos da variável sexo nas quatro práticas de gestão de recursos humanos revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,94, $F(4, 404,00)=6,79$, $p<0,001$). O Quadro 7.11. apresenta as medidas descritivas para o sexo dos respondentes ao nível de cada dimensão do instrumento 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos', bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 7.11. Efeito do sexo na percepção das 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos'

	Masculino (N=309)	Feminino (N=100)	
	Média (d.p.)	Média (d.p.)	F(1, 407)
Formação e desenvolvimento	3,17 (0,84)	3,42 (0,92)	6,50*
Partilha da informação e conhecimento (1)	1,83 (0,80)	1,60 (0,67)	6,45*
Envolvimento e participação	3,69 (0,75)	3,61 (0,84)	0,87 n.s
Compensação e reconhecimento	3,55 (1,10)	3,59 (1,09)	0,09 n.s

* $p<0,05$

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

Os testes univariados revelaram um efeito significativo do sexo dos respondentes apenas ao nível de duas das quatro práticas de gestão de recursos humanos (formação e desenvolvimento, $F(1, 407)=6,50$, $p<0,50$; partilha da informação e conhecimento $F(1, 407)=6,45$, $p<0,50$. Ou seja, os respondentes do sexo feminino percebem mais intensamente a formação e desenvolvimento e

a partilha de informação e conhecimento do que os trabalhadores do sexo masculino.

A Análise de Variância Multivariada utilizada para avaliar os efeitos da idade dos respondentes nas quatro dimensões da prática de gestão de recursos humanos revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,94, $F(8, 806,00)=2,92$, $p<0,01$). O Quadro 7.12. apresenta as medidas descritivas para cada um dos intervalos considerados no estudo ao nível de cada dimensão do instrumento 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos', bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 7.12. Efeito da idade na percepção das 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos'

	<=34 (N=157)	35-54 (N=225)	>=55 (N=27)		<=34 vs. 35-54	<=34 vs. >=55	35-54 vs. >=55
	Média (d.p.)	Média (d.p.)	Média (d.p.)	F(2, 406)			
Formação e desenvolvimento	3,43 (0,78)	3,11 (0,89)	3,04 (0,85)	6,80**	**	n.s.	n.s
Partilha da informação e conhecimento(1)	1,66 (0,74)	1,86 (0,80)	1,73 (0,79)	2,93+	+	n.s.	n.s
Envolvimento e participação	3,72 (0,74)	3,65 (0,78)	3,54 (0,89)	0,83 n.s.	n.s	n.s	n.s
Compensação e reconhecimento	3,58 (1,08)	3,54 (1,11)	3,65 (1,15)	0,14 n.s.	n.s	n.s	n.s

** $p<0,01$; + $p<1.0$

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

Os testes univariados revelaram um efeito significativo da idade dos respondentes ao nível da formação e desenvolvimento, $F(2, 406)=6,80$, $p<0,01$; revelaram a existência de um efeito marginal na partilha de informação e conhecimento $F(2, 406)=2,93$, e a inexistência de qualquer efeito significativo na prática de envolvimento e participação, $F(2, 406)=0,83$ e na compensação e reconhecimento, $F(2, 406)=0,14$.

O teste post-hoc de Scheffé revelou que ao nível da formação e desenvolvimento, a média dos trabalhadores com idade até aos 54 anos é significativamente superior.

Em suma, os trabalhadores mais novos distinguem-se dos mais velhos por apresentarem maior tendência para se associarem às práticas de formação e desenvolvimento e partilha de informação e conhecimento, como se pode distinguir no Quadro 7.12.

Não emergiram diferenças estatisticamente significativas nas médias respeitantes à categoria profissional nas práticas de gestão de recursos humanos aqui estudadas

A Análise de Variância Multivariada utilizada para avaliar os efeitos da antiguidade dos respondentes na percepção das quatro práticas de gestão de recursos humanos revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,96, $F(8, 804,00)=2,32$, $p<0,05$). O Quadro 7.13. apresenta as medidas descritivas para cada um dos intervalos em estudo ao nível de cada dimensão do instrumento de 'Práticas de Gestão de Recursos humanos', bem como o resultado dos testes univariados.

	<=5	6-20	>=21		<=5	<=5	6-20
	(N=143)	(N=200)	(N=65)		vs.	vs.	vs.
	Média	Média	Média	F(2, 405)	6-20	>=21	>=21
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)				
Formação e desenvolvimento	3,43 (0,80)	3,15 (0,89)	3,06 (0,87)	6,03**	*	*	n.s
Partilha da informação e conhecimento (1)	1,69 (0,77)	1,83 (0,81)	1,79 (0,70)	1,31 n.s.	n.s	n.s	n.s
Envolvimento e participação	3,78 (0,70)	3,64 (0,77)	3,53 (0,88)	2,82+	n.s	+	n.s
Compensação e reconhecimento	3,56 (1,09)	3,61 (1,05)	3,45 (1,28)	0,52 n.s	n.s.	n.s	n.s

**p<0,01; *p<0,05; +p<1.0

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

Os testes univariados revelaram um efeito significativo da antiguidade dos respondentes ao nível da formação e desenvolvimento, $F(2, 405)=6,03$, $p<0,01$; revelaram a existência de um efeito marginal no envolvimento e participação, $F(2, 405)=2,82$, e a inexistência de qualquer efeito significativo na partilha da informação e conhecimento, $F(2, 405)=1,31$, e na compensação e reconhecimento, $F(2, 405)=0,52$.

O teste post-hoc de Scheffé revelou uma média superior nos respondentes com antiguidades agrupadas nos intervalos “ ≤ 5 ” *versus* “6 e 20” e “ ≤ 5 ” *versus* “ ≥ 21 ” anos na prática de gestão de recursos humanos formação e desenvolvimento. Ao nível da prática de envolvimento e participação, os respondentes com 5 ou menos anos de antiguidade apresentavam uma média marginalmente superior relativamente aos respondentes com mais de 21 anos de antiguidade.

Ou seja, os respondentes com menos antiguidade na organização percebem mais intensamente as práticas de formação e desenvolvimento e partilha do conhecimento do que os restantes trabalhadores, com mais anos de casa.

A Análise de Variância Multivariada utilizada para avaliar os efeitos da filiação organizacional nas quatro práticas de gestão de recursos humanos revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,88, $F(8, 792,00)=6,30$, $p<0,001$). O Quadro 7.14. apresenta as medidas descritivas para cada um dos enquadramentos da resposta ao nível de cada prática de gestão de recursos humanos, bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 7.14. Efeito da filiação organizacional na percepção das 'Práticas de Gestão de Recursos Humanos'

	Empresa (E)	Departamento (D)	U. Operacional (U. O)		E	E	D
	(N=280)	(N=70)	(N=52)		vs.	vs.	vs.
	Média	Média	Média	F(2, 399)	D	U. O	U. O
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)				
Formação e desenvolvimento	3,40 (0,82)	2,99 (0,87)	2,72 (0,86)	18,34***	**	***	n.s
Partilha da informação e conhecimento(1)	1,70 (0,72)	1,92 (0,86)	1,97 (0,94)	4,16*	n.s	+	n.s
Envolvimento e participação	3,73 (0,74)	3,54 (0,87)	3,63 (0,76)	1,80 n.s	n.s.	n.s	n.s
Compensação e reconhecimento	3,64 (1,05)	3,42 (1,08)	3,36 (1,26)	2,30 n.s.	n.s	n.s	n.s

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05; +p<1.0

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

Os testes univariados revelaram a existência de efeito significativo da filiação organizacional dos respondentes, que também designamos por enquadramento das respostas, ao nível da formação e desenvolvimento, $F(2, 399)=18,34$, $p<0,001$; e na partilha da informação e conhecimento $F(2, 399)=4,16$, $p<0,05$, e inexistência nas práticas de gestão de recursos humanos envolvimento e participação e compensação e reconhecimento.

No que respeita à prática formação e desenvolvimento, o teste post-hoc de Scheffé revelou que a média dos respondentes que enquadraram as respostas ao nível da empresa é significativamente superior às médias obtidas nas respostas enquadradas ao nível do departamento ou da unidade operacional. Quanto à prática de gestão de recursos humanos de partilha da informação e conhecimento (tendo em conta que a uma pontuação mais elevada corresponde menor partilha) as respostas no âmbito da unidade operacional mostram-se marginalmente superiores às médias obtidas nas respostas que se reportavam à empresa.

Em suma, resulta da análise estatística precedente que as quatro práticas de gestão de recursos humanos, embora presentes nas oito empresas em estudo, evidenciam diferenças estatisticamente significativas. Tais diferenças verificam-se ao nível dos três subconjuntos de empresas (totalidade das empresas, empresas multinacionais e empresas nacionais), bem como em relação à dimensão das empresas tanto na perspectiva do número de trabalhadores como no volume de negócios apresentado.

Conseguimos igualmente detectar diferenças nas características dos respondentes. No que respeita à prática de formação e desenvolvimento, as mulheres, os mais novos, os mais juniores (menos antigos na empresa) e os respondentes que enquadraram as respostas ao nível da empresa percebem, com médias significativamente mais elevadas, essa prática nas empresas. No que respeita à partilha de informação e conhecimento, são as mulheres e os mais novos que a percebem mais fortemente. Os mais juniores (menos antigos na empresa) também percebem, com médias significativamente mais fortes, a prática de envolvimento e participação. Quanto ao enquadramento das respostas ou filiação dos respondentes, os que as enquadram ao nível da empresa

evidenciam médias significativamente mais elevadas na formação e desenvolvimento. Por fim, importa salientar que as quatro práticas de gestão de recursos humanos, cuja capacidade para explicarem que uma organização seja ou se venha a tornar uma organização aprendente se pretende avaliar, apresentam interacções positivas fortes.

CAPÍTULO 8. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

No presente capítulo estudamos a escala de cultura organizacional. Avaliamos as propriedades psicométricas dos construtos que compõem as sub escalas referentes aos tipos de cultura organizacional, as suas inter relações, as relações entre elas e as práticas de gestão de recursos humanos e entre estas e as variáveis independentes constituídas pelas características das empresas. Depois examinamos a percepção dos respondentes quanto aos tipos de cultura organizacional presentes nas suas empresas.

A escala ‘Cultura Organizacional’ foi construída a partir do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (IACO) de Cameron & Quinn (1999). A literatura refere-o como um instrumento que permite diagnosticar a orientação dominante da organização tendo por referência os quatro tipos culturais: clã ou relações humanas, *adhocracia* ou sistemas abertos, mercado e hierárquico. O IACO baseia-se na escala de distribuição forçada *ipsativa measure* e pode ver-se um fragmento do IACO na versão de distribuição forçada na Figura 8.1.

A escala alternativa mais comum à escala de distribuição forçada é o modelo proposto por Likert (Cameron & Quinn, 1999) que utilizamos no questionário. As duas alternativas denotam pontos fortes e pontos fracos. A circunstância da escala de distribuição forçada partilhar os 100 pontos entre as quatro alternativas de cada dimensão, e por isso mesmo não fornecer respostas independentes, constitui uma das suas desvantagens. Ao contrário da escala do formato de tipo Likert que assume a independência das respostas (Cameron & Quinn, 1999).

Quinn & Spreitzer (1991), que adaptaram, usaram e testaram a escala de distribuição forçada ao modelo de Likert, concluíram que este tipo de instrumento se revelava válido e fidedigno para avaliar a cultura organizacional. Também Yeung *et al.* (1991) estão entre os investigadores que usaram a escala de Likert. Aliás, Cameron & Quinn (1999), manifestando uma posição que entendemos como proposta para diversificar os instrumentos de análise da cultura organizacional sugerem, mesmo, a selecção de técnicas estatísticas que melhor se ajustem às questões em investigação.

Figura 8.1. Fragmento do IACO – distribuição forçada

...O IACO é composto de seis dimensões cada uma delas oferecendo quatro alternativas. Distribua 100 (cem) pontos pelas quatro alternativas de cada dimensão de acordo com a semelhança que apresentem em relação à sua organização, atribuindo o maior número de pontos à alternativa que mais se assemelhe com a sua organização e assim sucessivamente por ordem decrescente.

1.Características dominantes	Pontos
Esta empresa actua à escala humana. É como se fosse uma extensão da família. As pessoas partilham muito das suas vidas.	
Esta empresa manifesta grande dinamismo empreendedor. As pessoas colocam a cabeça no cepo, se for necessário, e estão dispostas a assumir riscos.	
Esta empresa é muito orientada para os resultados. O trabalho é para ser concluído. As pessoas competem muito entre si e preocupam-se em atingir as metas traçadas.	
Esta empresa é muito estruturada e controlada. Os procedimentos formais, de uma maneira geral, regulam as actividades das pessoas.	
Total	

2.Liderança	Pontos
A liderança nesta empresa é geralmente vista como um exemplo de orientação, facilitação ou acompanhamento.	
A liderança nesta empresa é geralmente vista como um exemplo de empreendedorismo, inovação ou assunção do risco.	

Fonte: Adaptado de Cameron & Quinn (1999: 20)

8.1. Escala de cultura organizacional

A análise desta escala iniciou-se com a avaliação da sensibilidade do instrumento. De seguida testamos a validade e reformulamos a escala através da análise factorial de componentes principais e, por fim, testamos a fidedignidade analisando a consistência interna dos itens através do *alpha* de Cronbach. Depois, através do teste de correlação bivariada, estudamos o grau de inter associação

entre os tipos culturais e entre estes e as práticas de gestão de recursos humanos. Seguidamente avaliamos a relação da cultura organizacional com as características da empresa e as variáveis sócio-demográficas dos respondentes recorrendo a Análises de Variância Multivariada (MANOVA's) e testes univariados.

A escala de tipo Likert contém respostas de (1 a 5) em quase todos os itens, pelo que os valores em falta ocorridos, dado o seu número reduzido, não prejudicam a normalidade da distribuição permitindo a continuação da análise estatística.

8.2. Análise de componentes principais

De seguida tiveram lugar as operações estatísticas conducentes à análise factorial de componentes principais. Examinámos a matriz de correlação de Pearson que demonstrou coeficientes de correlação (r) elevados entre os pares de itens mas não detectámos coeficientes superiores a 0,9. Por outro lado, a existência de um número relativamente expressivo de pares de itens apresentando um valor de r com valor superior a 0,5 estatisticamente significativo – efeito explicativo de uma variável por outra de, pelo menos, 25% – sugere que (como fizemos nas escala referente às práticas de gestão de recursos humanos) se considere o efeito *tertium quid* (Field, 2005). O facto de o valor da determinante (0,0000686) ser superior ao valor mínimo requerido de 0,00001 (Field 2005) aconselha a prossecução do exame dos dados da amostra para apurar a possibilidade de prosseguir com a análise factorial.

Foi o que fizemos quando submetemos os itens ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que apresentou um valor de 0,91. O valor obtido pode ser considerado muito favorável (Hutcheson & Sofroniou, 1999) dando-nos, por isso confiança para avançar com a análise de componentes principais. Por outro lado, o teste de esfericidade de Bartlett, que testa a hipótese nula de que a matriz de correlação seja a matriz de identidade, apresenta um valor $\chi^2 = 3836,23$, ($p < 0,001$) sugerindo que a análise de componentes principais se revela apropriada.

Aliás, os valores existentes na diagonal da matriz de correlação *anti-image*, onde se divisam valores superiores a 0,5 vêm fortalecer a premissa de que a análise de componentes principais é a operação estatística adequada.

Assim, uma análise de componentes principais seguida de rotação Varimax foi levada a cabo no sentido de explorar a estrutura factorial do instrumento ‘Cultura organizacional’.

Emergiram 4 factores que explicam de 53,80% da variância total, como se pode ver no Quadro 8.1. e examinar no (anexo 7).

Nos Quadros seguintes (8.2., 8.3., 8.4 e 8.5.), podem ser examinadas as matrizes que emergiram da análise de componentes principais.

Quadro 8.1. Componentes principais da escala ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Liderança do mercado	0,134	0,688	0,413	0,051
Inovação e desenvolvimento	0,276	0,773	0,125	0,057
Gestão participativa	-0,683	-0,230	-0,110	0,017
Liderança programática	0,300	0,023	0,689	-0,040
Orientação para resultados	0,037	0,094	0,783	0,009
Ênfase no desenvolvimento	-0,692	-0,403	-0,050	0,004
Coesão pela confiança	0,697	0,077	0,102	0,041
Segurança no emprego	0,330	-0,144	-0,075	0,546
Acompanhamento dos líderes	-0,598	-0,381	-0,182	-0,036
Organização familiar	0,545	-0,067	-0,095	0,133
Liderança pela competição	0,088	0,699	0,160	0,085
Conformidade regulamentar	-0,089	0,284	0,139	0,757
Eficiência tranquila	0,540	0,289	0,143	0,355
Novas oportunidades	0,473	0,593	0,217	-0,018
Trabalho em equipa	-0,630	-0,406	-0,059	-0,096
Objectivos exigentes	-0,107	0,190	0,727	0,103
Diferenciação do produto	0,198	0,739	-0,026	0,136
Descoberta em equipa	0,504	0,158	0,294	-0,089
Ousar e vencer	0,442	0,396	0,506	0,064
Organização estruturada	-0,062	0,292	0,179	0,683
Ênfase na estabilidade	0,352	0,006	-0,047	0,680
Resolução de problemas	-0,547	-0,478	-0,146	0,107
Eigenvalue	4,34	3,86	2,56	2,16
% de Variância	18,08%	16,09%	10,65%	8,98%
α Cronbach	0,86	0,84	0,72	0,68

Nota:

Método de Kaiser seguida de rotação Varimax.

O negrito assinala a saturação que foi utilizada para colocar os itens nos respectivos factores.

Apenas foram retidos os itens cuja saturação fosse igual ou superior a 0,50. Assim, o Factor 1 (Quadro 8.2.) explica 18,08% da variância. Este factor passou a ser designado por *clã/relações humanas* apresentando um coeficiente de

consistência interna elevado (*Alpha* de Cronbach=0,86). O Factor 2 explica 16,09% da variância como pode ser examinado no Quadro 8.3. Este factor ficou denominado ***adhocrático/sistemas abertos*** e revela também um elevado coeficiente de consistência interna (*Alpha* de Cronbach=0,84). O terceiro factor explica 10,65% da variância e apresentou um índice de consistência interna medido pelo *Alpha* de Cronbach de 0,72, como pode ser visto no Quadro 8.4. e recebeu a designação de ***racional***. O quarto e último factor (Quadro 8.5) explica 8,98% da variância e exibe um índice de consistência interna aproximadamente de 0,70 (*Alpha* de Cronbach=0,68). Este valor pode considerar-se aceitável (Field, 2005: 673) pelo que se adopta a sua integração no estudo, passando a ser designado por ***hierárquico***.

Quadro 8.2. Estrutura factorial da sub escala tipo de cultura de 'Clã/relações humanas'

Designação	Loading
O estilo de gestão desta organização não é caracterizado pelo trabalho de equipa, obtenção de consensos e participação R .	-0,683
Esta organização não enfatiza o desenvolvimento humano, a confiança, a abertura e a participação R .	-0,692
O que mantém esta organização coesa é a lealdade e a confiança mútuas. O empenhamento nesta organização é elevado.	0,697
A liderança nesta organização raramente é vista como um exemplo de orientação, facilitação ou acompanhamento R .	-0,598
Esta organização actua à escala humana. É como se fosse uma extensão da família. As pessoas partilham muito das suas vidas.	0,545
A liderança nesta organização é geralmente vista como um exemplo de coordenação, procurando alcançar a eficiência de forma tranquila.	0,540
Esta organização não define sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipa, no comprometimento dos empregados e na preocupação com as pessoas R .	-0,630
Esta organização manifesta grande dinamismo empreendedor. As pessoas colocam a cabeça no cepo se for necessário, e estão dispostas a assumir riscos.	,0504
A liderança nesta organização raramente é vista como um exemplo de empreendedorismo, inovação ou assunção do risco R .	-0,547

Nota:

R Itens recodificados

Os itens incluídos no factor 1 enfatizam actividades exercidas no âmbito de um tipo de cultura organizacional onde se constata dinâmicas de trabalho em equipa, de resolução de problemas por via do consenso, da confiança e do acompanhamento. Trata-se de organizações, departamentos ou unidades de trabalho onde se revela a existência de um clima propício ao envolvimento, onde as pessoas apostam em projectos, não receiam correr riscos, sentem-se

acompanhadas e actuam como se fossem uma família. Por isso, consideramos apropriada uma designação de ‘Clã/relações humanas’ para este tipo de cultura.

Quadro 8.3. Estrutura factorial da sub escala tipo de cultura de ‘Adhocracia/sistemas abertos’

Designação	Loading
Esta organização enfatiza a competitividade. Fixar constantemente objectivos ambiciosos e liderar o mercado são conceitos dominantes.	0,688
O que mantém esta organização coesa é o empenhamento com a inovação e o desenvolvimento. Enfatiza-se o estar à frente da concorrência (na crista da onda).	0,773
Esta organização define sucesso com base na conquista do mercado superando a concorrência. A chave do sucesso está na liderança pela competição do mercado.	0,699
Esta organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valoriza-se a inovação e a procura de novas oportunidades.	0,593
Esta organização define sucesso com base na diferenciação e novidade dos seus produtos. É uma organização inovadora e líder no produto.	0,739

Os itens que compõem o factor 2 realçam uma dinâmica de grande ambição competitiva pela liderança do mercado com o qual estão em inter relação constante. São característica de organizações que se adaptam com grande rapidez às oportunidades que detectam, formulando soluções inovadoras. O seu propósito consiste em estar sempre na “crista da onda” através da inovação, do desenvolvimento e da experimentação porfiada de novos produtos, a fim de ganhar posição dominante no confronto com os concorrentes. Preferindo a exploração de novos recursos e oportunidades, apostam na diferenciação para liderar, pelo que consideramos apropriada uma designação de ‘Adhocracia/sistemas abertos, para este tipo de cultura.

Quadro 8.4. Estrutura factorial da sub-escala tipo de cultura ‘Racional’

Designação	Loading
A liderança nesta organização é geralmente vista como um exemplo de pragmatismo, determinação e focalização nos resultados.	0,689
Esta organização é muito orientada para os resultados. O trabalho é para ser concluído. As pessoas competem muito entre si e preocupam-se em atingir as metas traçadas.	0,783
O estilo de gestão desta organização é caracterizado pela competição dura, fixação de objectivos exigentes e realização.	0,727
O que mantém esta organização coesa é a ênfase dada ao alcançar de objectivos e ao cumprimento das metas. Ousar e vencer são temas comuns.	0,506

Os itens que enformam o factor 3 destacam actividades onde se constata dinâmicas de determinação, pragmatismo e formalidade. Encerram propostas

guiadas para a obtenção de resultados e em que a luta interna é orientada para o mercado com a finalidade de atingir as metas através do planeamento, do cumprimento dos custos programados e dos prazos pré-estabelecidos. Trata-se de organizações onde os valores fundamentais assentam na competitividade e na produtividade. Por isso consideramos apropriada a designação ‘Racional’ para este tipo de cultura.

Quadro 8.5. Estrutura factorial da sub escala tipo de cultura ‘Hierárquico’

Designação	Loading
O estilo de gestão desta organização é caracterizado pela segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade das relações.	0,546
O que mantém esta organização coesa é a existência de regulamentos e políticas formais. É importante manter a organização a funcionar com tranquilidade.	0,757
Esta organização é muito estruturada e controlada. Os procedimentos formais regulam de uma maneira geral as actividades das pessoas.	0,683
Esta organização enfatiza a permanência e a estabilidade. A eficiência, o controlo e a tranquilidade nas operações são importantes.	0,680

Os itens que compõem o 4º factor destacam actividades onde se constata dinâmicas internas formais assentes em processos burocráticos que têm lugar em estruturas hierarquizadas. De ambiente tendencialmente estável, as actividades estão integradas e são coordenadas uniformemente com recurso a regras e regulamentos claros. A orientação interna, uma das suas características, revela-se também pela estabilidade nas relações, pelo que consideramos apropriada a designação ‘Hierárquica’ para este tipo de cultura.

Todas as correlações apresentadas na matriz do Quadro 8.6. revelam valores estatisticamente significativos, à excepção da relação entre o tipo cultural hierárquico e a prática de gestão de recursos humanos de compensação e reconhecimento.

A análise bivariada revela que um tipo cultural de clã/relações humanas elevado tende a coexistir com um tipo de cultura *adhocrático*/sistemas abertos também elevado ($r=0,63$; $p<0,001$), com um tipo de cultura racional também elevado ($r=0,44$; $p<0,001$) e com um tipo cultural hierárquico igualmente elevado ($r=0,28$; $p<0,001$).

O teste de correlação também revela que um tipo cultural *adhocrático*/sistemas abertos elevado tende a coexistir com um tipo de cultura

racional elevado ($r=0,49$; $p<0,001$) e com um tipo cultural hierárquico similarmemente elevado ($r=0,27$; $p<0,001$).

Por fim, um tipo de cultura racional elevado tende a correlacionar-se com um modelo hierárquico elevado ($r=0,18$; $p<0,001$).

8.3. Cultura (tipos de cultura) e gestão de recursos humanos

A análise bivariada revela que quanto mais forte for o tipo de cultura clã/relações humanas maior será a tendência para a implementação de programas de formação e desenvolvimento ($r=0,59$; $p<0,001$), para partilhar a informação e o conhecimento ($r=-0,61$; $p<0,001$), para o envolvimento e participação ($r=0,61$; $p<0,001$) e para compensar e reconhecer ($r=0,49$; $p<0,001$).

Do mesmo modo quanto mais forte for o tipo de cultura *adhocrático*/sistemas abertos maior a tendência para o desenvolvimento de programas de formação e desenvolvimento ($r=0,60$; $p<0,001$), para a partilha de informação e conhecimento ($r=-0,47$; $p<0,001$), para o envolvimento e participação ($r=0,47$; $p<0,001$) e para recompensar e reconhecer ($r=0,40$; $p<0,001$).

O teste de correlação demonstra ainda que quanto mais forte for o tipo de cultura racional maior a tendência para o desenvolvimento de programas de formação e desenvolvimento ($r=0,40$; $p<0,001$), mais partilha de informação conhecimento ($r=-0,34$; $p<0,001$), mais envolvimento e participação ($r=0,38$; $p<0,001$) e mais tendência para compensar e reconhecer ($r=0,29$; $p<0,001$).

Por fim, quanto mais forte for o tipo de cultura hierárquico maior a tendência para o desenvolvimento de programas de formação e desenvolvimento ($r=0,29$; $p<0,001$), mais partilha de informação conhecimento ($r=-0,16$; $p<0,001$) e mais envolvimento e participação ($r=0,13$; $p<0,001$). A análise bivariada não revela uma associação estatisticamente significativa entre este tipo de cultura e a prática de ‘Compensação e reconhecimento’.

Quadro 8.6. Matriz de inter-relações entre 'Cultura Organizacional' (tipos de cultura) e correlações destas com as práticas de gestão de recursos humanos

	<i>M</i>	<i>d.p.</i>	1	2	3	4	5	6(1)	7	8
1 Tipo clã	3,43	0,69	1							
2 Tipo <i>adhocrático</i> /sistemas abertos.	3,76	0,75	0,63***	1						
3 Tipo racional	3,50	0,67	0,44***	0,49***	1					
4 Tipo hierárquico	3,41	0,68	0,28***	0,27***	0,18***	1				
5 Formação e desenvolvimento.	3,23	0,87	0,59***	0,60***	0,40***	0,28**	1			
6 Partilha da informação e conhecimento (1)	1,77	0,78	-0,61***	-0,47***	-0,34***	-0,16***	-0,53***	1		
7 Envolvimento e participação	3,67	0,77	0,61***	0,49***	0,38***	0,13***	0,67***	-0,52**	1	
8 Compensação e reconhecimento.	3,57	1,10	0,49***	0,40***	0,29***	0,04	0,48***	-0,52***	0,47***	1

***p<.001

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

8.4. Características das empresas

Analizamos em seguida os efeitos das variáveis relativas às empresas e as sócio-demográficas (respeitantes aos participantes) ao nível da cultura organizacional (tipos de cultura).

No que toca às variáveis relativas às empresas, avaliámos os efeitos das seguintes variáveis: empresa, estatuto da empresa e dimensão (em termos do número de trabalhadores e do volume de negócios). Relativamente às variáveis próprias dos respondentes, foram testados os efeitos das variáveis independentes: sexo, idade, categoria profissional, antiguidade na empresa e enquadramento das respostas ou filiação.

8.4.1. Empresa

Para analisar o efeito da variável empresa ao nível das quatro dimensões da cultura organizacional foi levada a efeito uma Análise de Variância Multivariada (MANOVA).

A MANOVA utilizada para avaliar os efeitos da empresa na cultura organizacional revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,62, $F(28, 1443,64)=7,25$, $p<0,001$). O Quadro 8.7. apresenta as medidas descritivas para cada uma das empresas estudadas ao nível de cada dimensão do instrumento 'Cultura organizacional', bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 8.7. Efeito da empresa na percepção da 'Cultura Organizacional' (tipos de cultura)

	HighMemo	AntenAzul	Leaders	HotWater	GrouTour	Oceânica	EngiPower	ÁguiaReal	
	(N=60)	(N=43)	(N=25)	(N=58)	(N=40)	(N=32)	(N=109)	(N=44)	
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	F(7, 403)
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	
Tipo									
clã/relações	3,65	3,39	3,32	3,71	3,56	3,73	3,24	2,97	8,54***
humanas	(0,56)	(0,57)	(0,92)	(0,53)	(0,58)	(0,59)	(0,69)	(0,70)	
Tipo									
adhocrático/	4,15	3,88	3,54	4,35	3,81	3,90	3,38	3,18	21,70***
sistemas	(0,52)	(0,55)	(0,64)	(0,51)	(0,62)	(0,51)	(0,71)	(0,91)	
abertos									
Tipo racional	3,58	3,59	3,62	3,72	3,44	3,68	3,44	2,96	6,35***
	(0,52)	(0,60)	(0,63)	(0,54)	(0,76)	(0,57)	(0,68)	(0,78)	
Tipo	3,48	3,52	3,22	3,62	3,55	3,77	3,09	3,40	6,97***
hierárquico	(0,67)	(0,57)	(0,62)	(0,54)	(0,63)	(0,54)	(0,73)	(0,69)	

***p<0,001

Os testes univariados revelaram diferenças significativas ao nível das quatro tipologias culturais avaliadas entre as empresas estudadas neste trabalho (tipo clã/relações humanas, $F(7, 403)=8,54$, $p<0,001$; tipo *adhocrático*/sistemas abertos, $F(7, 403)=21,70$, $p<0,001$; tipo racional, $F(7, 403)=6,35$, $p<0,001$; tipo hierárquico, $F(7, 403)=6,97$, $p<0,001$).

Recorrendo ao teste post-hoc de Scheffé, foi possível clarificar quais as diferenças estatisticamente significativas entre as empresas ao nível dos quatro tipos de cultura organizacional. Desta forma, relativamente ao tipo de clã/relações humanas, a ÁguiaReal apresenta uma média significativamente mais baixa do que as empresas HighMemo, HotWater, GrouTour e Oceânica. A empresa EngiPower apresenta também uma média significativamente mais baixa do que a HighMemo, HotWater e a Oceânica.

No que concerne ao tipo *adhocrático*/sistemas abertos, verificou-se que a ÁguiaReal apresenta uma média significativamente mais baixa do que HighMemo, AntenAzul, HotWater, GrouTour, e Oceânica. Por seu lado, a EngiPower apresenta uma média significativamente mais baixa do que a HighMemo, AntenAzul, HotWater, Oceânica e apenas marginalmente mais baixa que a GrouTour. A GrouTour apresenta uma média significativamente mais baixa do que a HotWater, enquanto que a Leaders apresenta uma média significativamente mais baixa do que a HighMemo e a HotWater. Por fim, a AntenAzul apresenta uma média marginal mais baixa relativamente à HotWater.

Olhando agora para o tipo racional, apenas se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre a ÁguiaReal e as restantes empresas (exceptuando a GrouTour), sendo que a ÁguiaReal apresenta uma média significativamente mais baixa do que as empresas HighMemo, AntenAzul, Leaders, HotWater, Oceânica e EngiPower.

No tipo hierárquico ocorre algo semelhante, com a EngiPower a apresentar média significativamente mais baixa do que a HighMemo, a AntenAzul, a HotWater, a GrouTour e a Oceânica.

De tudo quanto acima se examinou, evidencia-se no teste estatístico em causa, por referência aos *scores* exibidos no Quadro 8.7. a variedade das interdependências existentes entre as oito empresas e os quatro tipos culturais existentes nessas empresas. Os valores médios apresentam valores de variabilidade baixos como se pode ver no valor dos desvios-padrão concentrados à volta da média que podem ser consultados no Quadro 8.7.

Em suma, as empresas participantes na investigação (cada uma das oito), quando analisadas à luz da MANOVA, evidenciam a existência de diferentes percepções com cada um dos tipos culturais em análise exibindo baixas variabilidades como se vê pelos valores dos desvios-padrão (Quadro 8.7.).

8.4.2. Estatuto da empresa

Para analisar o efeito da variável estatuto da empresa efectuámos uma Análise de Variância Multivariada (MANOVA) com o intuito de testar o efeito desta variável ao nível dos quatro tipos de cultura organizacional.

A MANOVA utilizada para avaliar os efeitos do estatuto da empresa nas quatro tipologias da cultura organizacional revelou a existência de diferenças significativas entre os grupos de empresas agregados em função do estatuto (Wilks' Lambda=0,73, $F(8, 810,00)=17,56$, $p<0,001$). O Quadro 8.8. apresenta as medidas descritivas para cada grupo de empresas ao nível de cada dimensão do instrumento 'Cultura Organizacional' bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 8.8. Efeito do estatuto da empresa na percepção da 'Cultura organizacional' (tipos de cultura)

	Privada (P) (N=109)	Multinacional (M) (N=258)	Cap. Públicos (CP) (N=44)	F(2, 408)	P vs. M	P vs. CP	M vs. CP
	Média (d.p.)	Média (d.p.)	Média (d.p.)				
Tipo clã/relações humanas	3,23 (0,69)	3,58 (0,62)	2,97 (0,70)	23,07***	***	+	***
Tipo <i>adhocrático</i> / sistemas abertos	3,38 (0,71)	4,0 (0,60)	3,18 (0,91)	52,16***	***	n.s.	***
Tipo racional	3,44 (0,68)	3,60 (0,60)	2,96 (0,78)	19,76***	+	***	***
Tipo hierárquico	3,09 (0,73)	3,54 (0,61)	3,40 (0,69)	18,22***	***	*	n.s.

***p<0,001; *p<0,05; +p<1.0

Os testes univariados revelaram um efeito significativo do tipo de empresa ao nível das quatro dimensões da cultura organizacional (cultura de clã/relações humanas, $F(2, 408)=23,07$, $p<0,001$; cultura *adhocrática*/sistemas abertos, $F(2, 408)=52,16$, $p<0,001$; cultura racional, $F(2, 408)=19,76$, $p<0,001$; e cultura hierárquica, $F(2, 408)=18,22$, $p<0,001$).

Recorrendo ao teste post-hoc de Scheffé é possível clarificar quais os efeitos do estatuto da empresa nos diferentes tipos de cultura organizacional. Desta forma, e no que concerne ao tipo clã/relações humanas, as empresas multinacionais apresentam uma média superior à empresa privada e à de capitais públicos. Já a empresa privada possui uma média marginalmente superior à empresa de capitais públicos.

Relativamente ao tipo *adhocrático*/sistemas abertos, as empresas multinacionais voltam a diferenciar-se significativamente tanto da empresa privada como da de capitais públicos, apresentando uma média superior. De salientar a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre a empresa privada e a de capitais públicos ao nível do tipo de cultura em questão.

Analisando agora as diferenças ao nível do tipo racional, verifica-se que a empresa de capitais públicos apresenta uma média inferior às empresas multinacionais e à privada, com as empresas multinacionais e a privada a divergirem

marginalmente entre si (a média das multinacionais também se apresenta ligeiramente superior à média da privada).

Por último, e em relação ao modelo hierárquico, a empresa privada revela uma média significativamente superior à das empresas multinacionais e à de capitais públicos.

Em suma, as empresas multinacionais apresentam médias mais elevadas nas culturas de clã, nas *adhocracias* e nas racionais exibindo valores concentrados à volta da média como se pode verificar através dos valores dos desvios padrão evidenciados no Quadro 8.8.

8.4.3. Dimensão

A MANOVA utilizada para avaliar os efeitos do número de trabalhadores nas quatro dimensões da cultura organizacional revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,74, F(8, 810,00)=16,26, p<0,001). O Quadro 8.9. apresenta as medidas descritivas para cada um dos intervalos em estudo ao nível de cada dimensão do instrumento 'Cultura Organizacional', bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 8.9. Efeito do número de trabalhadores na percepção da 'Cultura Organizacional' (tipos de cultura)

	<50-500 (N=25)	501-2000 (N=233)	>2000 (N=153)		<50-500 vs. 501-2000	<50-500 vs. >2000	501-2000 vs. >2000
	Média (d.p.)	Média (d.p.)	Média (d.p.)	F(2, 408)			
Tipo clã/relações humanas	3,32 (0,92)	3,61 (0,57)	3,16 (0,70)	22,68***	n.s.	n.s.	***
Tipo adhocrático/sistemas abertos	3,54 (0,64)	4,06 (0,57)	3,32 (0,78)	58,95***	**	n.s.	***
Tipo racional	3,62 (0,63)	3,61 (0,60)	3,30 (0,74)	10,76***	n.s.	+	***
Tipo hierárquico	3,22 (0,62)	3,58 (0,60)	3,18 (0,73)	17,97***	*	n.s.	***

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05; +p< 1.0

Os testes univariados revelaram um efeito significativo do número de trabalhadores ao nível das quatro dimensões da cultura organizacional (tipo clã/relações humanas, $F(2, 408)=22,68$, $p<,001$; tipo *adhocrático*/sistemas abertos, $F(2, 408)=58,95$, $p<0,001$; tipo racional, $F(2, 408)=10,7642$, $p<0,001$; tipo hierárquico, $F(2, 408)=17,97$, $p<0,001$).

Analisando as diferenças em maior pormenor através do teste post-hoc de Scheffé, verificou-se que no modelo de clã/relações humanas, as empresas com um número de trabalhadores situado no intervalo “501 e 2000” *versus* “>2000” trabalhadores apresentavam uma média significativamente superior.

Verificou-se igualmente que as empresas com um número de trabalhadores situado no intervalo “501 e 2000” *versus* “>2000” evidenciaram uma média significativamente superior ao nível do modelo *adhocrático*/sistemas abertos, o mesmo acontecendo no intervalo “50 e 500” *versus* “501 e 2000” trabalhadores.

O teste post-hoc de Scheffé revelou ainda que, no que respeita ao modelo racional, as empresas com um número de trabalhadores situado no intervalo “501 e 2000” *versus* “>2000” trabalhadores apresentam uma média superior. As empresas com número de trabalhadores no intervalo “<50-500” *versus* “>2000” apresentam uma média marginalmente superior nesse tipo de cultura.

Por fim, analisando as médias do modelo hierárquico, as empresas com um número de trabalhadores situado no intervalo “501 e 2000” *versus* “>2000 e <50 e 500” *versus* “501-2000” têm uma média superior estatisticamente significativa à das empresas com um número de trabalhadores situado no intervalo “<50 e 500” *versus* “>2000”.

Em suma, é nas empresas com um número de trabalhadores mais elevado (empresas cujo número de trabalhadores se encontra no intervalo “501 e 2000”, ou superior a dois mil) que são percepcionados mais consistentemente os quatro tipos culturais como se pode deduzir das medidas de tendência central patenteadas no Quadro 8.9.

A MANOVA utilizada para avaliar os efeitos do volume de negócios nas quatro dimensões da cultura organizacional revelou a existência de diferenças

significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,94, $F(4, 406,00)=6,21$, $p<0,001$). O Quadro 8.10. apresenta as medidas descritivas para cada um dos intervalos em estudo ao nível de cada dimensão do instrumento 'Cultura organizacional), bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 8.10. Efeito do volume de negócios na percepção da 'Cultura Organizacional' (tipos de cultura)

	50-250M (N=109)	>250M (N=302)	
	Média (d.p.)	Média (d.p.)	F(1, 409)
Tipo clã/relações humanos	3,27 (0,76)	3,48 (0,64)	8,17**
Tipo <i>adhocrático</i>/sistemas abertos	3,49 (0,80)	3,85 (0,71)	18,53***
Tipo racional	3,29 (0,79)	3,57 (0,61)	14,55***
Tipo hierárquico	3,42 (0,66)	3,40 (0,69)	0,02 n.s.

*** $p<0,001$; ** $p<0,01$

Os testes univariados revelaram um efeito significativo do volume de negócios ao nível de três dimensões da cultura organizacional (cultura de clã/relações humanas, $F(1, 409)=8,17$, $p<0,01$; cultura *adhocrática*/sistemas abertos, $F(1, 409)=18,53$, $p<0,001$; cultura racional, $F(1, 409)=14,55$, $p<0,001$. No caso da cultura hierárquica, o valor exibido não é estatisticamente significativo $F(1, 409)=0,02$, n.s.).

Em suma, os três tipos culturais (com excepção da cultura hierárquica) agregam-se com consistência à volta da média independentemente do volume de negócios como pode ser constatado nas medidas de tendência central mostradas no Quadro 8.10.

8.5. Percepção dos respondentes

A MANOVA utilizada para avaliar os efeitos da idade dos respondentes nas quatro dimensões da cultura organizacional revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,04 F(4, 401,00)=23,77, $p<0,001$). O Quadro 8.11. apresenta as medidas descritivas para cada um dos intervalos em estudo ao nível de cada dimensão do instrumento 'Cultura organizacional', bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 8.11. Efeito da idade na percepção da 'Cultura Organizacional' (tipos de cultura)							
	<=34	35-54	>=55		<=34	<=34	35-54
	(N=154)	(N=225)	(N=28)		v.s.	v.s.	v.s.
	Média	Média	Média	F(2, 404)	35-54	>=55	>=55
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)				
Tipo clã/relações humanas	3,48 (0,66)	3,38 (0,70)	3,49 (0,69)	1,15 n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Tipo adhocracial/sistemas abertos	3,87 (0,78)	3,69 (0,72)	3,57 (0,77)	3,44*	+	n.s.	n.s.
Tipo racional	3,53 (0,67)	3,50 (0,67)	3,28 (0,65)	1,69 n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Tipo hierárquico	3,49 (0,64)	3,36 (0,68)	3,32 (0,86)	2,02 n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

* $p<0,05$; + $p<1,0$

Os testes univariados não revelaram um efeito significativo da idade dos respondentes ao nível de três das quatro dimensões da cultura organizacional (tipo de clã, F(2, 404)=1,15, n.s.; tipo racional, F(2, 404)=1,69, n.s.; tipo hierárquico, F(2, 404)=2,02, n.s. Apenas o tipo *adhocrático*/sistemas abertos, F(2, 404)=3,44, $p<0,50$; destaca embora marginalmente o efeito da idade no modelo.

O teste post-hoc de Scheffé clarificou as diferenças encontradas no âmbito do tipo *adhocrático*/sistemas abertos, sendo que a média é marginalmente superior junto dos indivíduos com idade até 34 anos, comparativamente aos indivíduos com idades compreendidas entre os 35 e os 54 anos. Não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os outros grupos etários.

A MANOVA utilizada para avaliar os efeitos da categoria profissional dos respondentes nas quatro dimensões do instrumento ‘Cultura Organizacional’ revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks’ Lambda=0,92, $F(8, 716,00)=3,74$, $p<0,001$). O Quadro 8.12 apresenta as medidas descritivas para cada uma das categorias profissionais em estudo ao nível de cada dimensão do instrumento ‘Cultura Organizacional’, bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 8.12. Efeito da categoria na percepção da ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura)

	Quadro (N=216)	Director (N=52)	Especialista (N=96)		Quadro vs. Director	Quadro vs. Especialista	Director vs. Especialista
	Média (d.p.)	Média (d.p.)	Média (d.p.)	F(2, 361)			
Tipo clã/relações humanas	3,44 (0,67)	3,49 (0,59)	3,43 (0,79)	0,13	n.s.	n.s.	n.s.
Tipo <i>adhocracia</i> /sistemas abertos	3,77 (0,73)	3,70 (0,57)	3,76 (0,83)	0,23	n.s.	n.s.	n.s.
Tipo racional	3,51 (0,64)	3,57 (0,60)	3,47 (0,72)	0,40	n.s.	n.s.	n.s.
Tipo hierárquico	3,43 (0,64)	3,00 (0,79)	3,58 (0,66)	12,62***	***	n.s.	***

*** $p<0,001$

Os testes univariados não destacaram efeitos significativos da categoria profissional dos respondentes ao nível de três das quatro dimensões da cultura organizacional (tipo clã/relações humanas, $F(2, 361)=0,13$, n.s.; tipo *adhocrático*/sistemas abertos, $F(2, 361)=0,23$, n.s.; tipo racional, $F(2, 361)=0,40$, n.s.; Apenas o tipo hierárquico, $F(2, 361)=12,62$, $p<0,001$, denota o efeito da categoria profissional na percepção desse tipo de cultura).

O teste post-hoc de Scheffé esclareceu as diferenças encontradas no âmbito do tipo hierárquico, sendo que a média é significativamente inferior, embora ligeiramente mais dispersa como se vê pela medida do desvio-padrão, junto dos directores, comparativamente às médias obtidas quer pelos quadros quer pelos especialistas. Por outro lado, quando se comparam os quadros com os especialistas o tipo hierárquico a diferença não emerge estatisticamente significativa.

Em suma, a categoria profissional dos respondentes (directores, quadros e especialistas) demonstra relevância estatística significativa quando comparamos as médias dos directores com as dos quadros e especialistas. Porém, quando comparamos as médias dos quadros com as médias dos especialistas não surge efeito significativo.

A MANOVA utilizada para avaliar os efeitos da antiguidade dos respondentes na empresa, nas quatro dimensões da cultura organizacional, revelou a inexistência de diferenças significativas entre as várias empresas em análise (Wilks' Lambda=0,97, $F(8, 800,00)=1,35$ $p<n.s.$). O Quadro 8.13 apresenta as medidas descritivas para cada um dos intervalos em estudo ao nível de cada dimensão do instrumento 'Cultura organizacional', bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 8.13. Efeito da antiguidade na percepção da 'Cultura Organizacional' (tipos de cultura)

	<=5	6-20	>=21		<=5	<=5	6-20
	(N=141)	(N=199)	(N=66)		vs.	vs.	vs.
	Média	Média	Média	F(2, 403)	6-20	>=21	>=21
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)				
Tipo clã/relações humanas	3,49 (0,69)	3,40 (0,66)	3,38 (0,73)	0,86 n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Tipo <i>adhocrático</i>/sistemas abertos	3,87 (0,70)	3,71 (0,78)	3,63 (0,74)	2,76+	n.s.	n.s.	n.s.
Tipo racional	3,53 (0,65)	3,49 (0,68)	3,42 (0,68)	0,62 n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Tipo hierárquico	3,53 (0,66)	3,36 (0,62)	3,30 (0,82)	3,76*	+	+	n.s.

* $p<0,05$; + $p<1,0$

Os testes univariados não revelaram um efeito significativo da antiguidade dos respondentes ao nível de duas das quatro dimensões da cultura organizacional (tipo clã/relações humanas, $F(2, 403)=0,86$, n.s.; e tipo racional, $F(2, 403)=0,62$, n.s.; Mas evidenciou-se um efeito estatisticamente significativo ao nível do tipo hierárquico, $F(2, 403)=3,76$, $p<0,05$ e um efeito marginal no tipo *adhocrático*/sistemas abertos, $F(2, 403)=2,76$.

O teste post-hoc de Scheffé clarificou as diferenças ao nível do tipo hierárquico, constatando-se que os respondentes que integravam a empresa há 5 ou menos anos apresentavam uma média marginalmente superior à dos respondentes entre os 6 e 20 e mais de 21 anos de trabalho na empresa.

Em suma, fica a ideia de que os respondentes mais novos tendiam a identificar-se, ainda que marginalmente com a cultura hierárquica (média estatisticamente significativa mais elevada).

A MANOVA utilizada para determinar os efeitos da filiação organizacional do respondente (enquadramento da resposta) nos quatro tipos da cultura organizacional sinalizou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo (Wilks' Lambda=0,88, F(8, 788,00)=6,35, p<0,001). O Quadro 8.14. apresenta as medidas descritivas para cada um dos enquadramentos da resposta seleccionados pelos respondentes para as quatro tipologias do instrumento 'Cultura organizacional', bem como o resultado dos testes univariados.

Quadro 8.14. Efeito da filiação organizacional na percepção da 'Cultura Organizacional' (tipos de cultura)

	Empresa	Departamento	U. Operacional		E	E	D
	(E)	(D)	(U.O)		E	E	D
	(N=280)	(N=68)	(N=52)	F(2, 397)	vs.	vs.	vs.
	Média	Média	Média		D	U. O.	U. O.
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)				
Tipo clã/relações humanas	3,47 (0,65)	3,40 (0,75)	3,25 (0,72)	2,46+	n.s	+	n.s
Tipo <i>adhocrático</i>/ sistemas abertos	3,90 (0,65)	3,53 (0,88)	3,29 (0,83)	19,49***	**	***	n.s
Tipo racional	3,57 (0,65)	3,38 (0,71)	3,28 (0,68)	5,67**	+	*	n.s.
Tipo hierárquico	3,43 (0,67)	3,50 (0,61)	3,15 (0,77)	4,63*	n.s	*	*

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05; +p< 1.0

Os testes univariados indicaram um efeito significativo da filiação organizacional dos respondentes ao nível de três das quatro dimensões da cultura organizacional (tipo *adhocrático*/sistemas abertos, F(2, 397)=19,49, p<0,001; tipo

racional, $F(2, 397)=5,67$, $p<0,01$; tipo hierárquico, $F(2, 397)=4,63$, $p<0,05$. O tipo clã/relações humanas, $F(2, 397)=2,46$, evidencia marginalmente o efeito da enquadramento da resposta dos respondentes.

Recorrendo ao teste post-hoc de Scheffé procuramos esclarecer os efeitos acima apontados. Assim, e no que concerne ao tipo clã/relações, a média das respostas dos respondentes é marginalmente superior quando a resposta é dada no âmbito da empresa quando comparada com a que é dada no âmbito da unidade operacional. No que respeita ao tipo *adhocrático*/sistemas abertos, a média das respostas é significativamente superior quando os indivíduos respondem tendo em consideração a empresa comparativamente ao departamento e à unidade operacional. Analisando o tipo racional, verificamos que as respostas no âmbito da empresa registam uma média significativamente superior às respostas dadas no âmbito da unidade operacional, mas apenas marginalmente superior comparativamente às respostas no âmbito do departamento. Por fim no tipo hierárquico, a média das respostas dadas no âmbito da unidade operacional é significativamente inferior à média das respostas que se reportam quer à empresa quer ao departamento.

Em suma, a filiação organizacional dos respondentes permite divisar com nitidez significativa que as percepções ao nível da empresa se associam a culturas do tipo *adhocrático*, racional e hierárquico.

CAPÍTULO 9. PERFIL DE ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

Neste capítulo começamos por avaliar as propriedades psicométricas da escala ‘Perfil de Organização Aprendente’ utilizada na presente investigação. Em primeiro lugar, a relação das variáveis independentes, constituídas pelas características das empresas, com as organizações aprendentes. Em segundo lugar aquilatamos a percepção dos respondentes em relação ao perfil de organização aprendente das suas empresas. Depois estudamos as relações entre as práticas de gestão de recursos humanos e o perfil de organização aprendente. Pretendemos neste âmbito, examinar se as práticas de gestão de recursos humanos estudadas nesta investigação apresentam potencial bastante para explicar se a organização é, ou pode vir a ser, uma organização aprendente. Por fim, avaliamos se a variável de controlo ‘Cultura Organizacional’ (tipos culturais) evidenciava, no seu relacionamento com as práticas de gestão de recursos humanos, efeito moderador ou mediador nessa relação.

Partimos para o estudo desta escala avaliando, em primeiro lugar, a sensibilidade do instrumento. De seguida, testamos a validade e reformulamos a escala através da análise factorial de componentes principais. Depois examinamos a fidedignidade, analisando a consistência interna dos itens testando o *alpha* de Cronbach. Seguidamente, recorrendo à análise de correlação, avaliamos o grau de associação entre as organizações aprendentes e as práticas de gestão de recursos humanos e, ainda o grau de associação entre as organizações aprendentes e a cultura organizacional. Depois avaliamos a relação da organização aprendente com as características da empresa e as variáveis relativas aos respondentes recorrendo a Análises de Variância (ANOVA’s) e ao teste *t*. Por fim, através da regressão linear múltipla, examinamos o potencial das práticas de gestão de recursos humanos na predição do perfil de organização aprendente bem como os efeitos moderador e/ou mediador da cultura organizacional nesta relação.

A escala de tipo Likert evidencia respostas (de 1 a 5) em quase todos os itens pelo que os valores em falta não prejudicam a normalidade da distribuição. O seu reduzido número permite por conseguinte, a continuação dos estudos estatísticos.

9.1. Análise de componentes principais

Iniciamos de seguida as operações estatísticas conducentes à análise factorial de componentes principais. Constatamos que a correlação de Pearson exibiu coeficientes de correlação (r) elevados entre os pares de itens, não tendo emergido coeficientes superiores a 0,9. Acresce ainda que, muito embora não tivesse surgido um número relativamente elevado de pares de itens apresentando um valor de r com valor superior a 0,5 estatisticamente significativo – efeito explicativo de uma variável por outra de, pelo menos, 25%) – que sugerisse a existência de sobreposição de variáveis na explicação do mesmo fenómeno (Field 2005), avançamos para o teste KMO (Kaiser – Meyer-Olkin). O teste apresentou um valor de 0,95. Este excelente valor (Hutcheson & Sofroniou, 1999) deu-nos confiança para prosseguir com a análise factorial (Pestana & Gageiro, 2003).

Os testes acima referidos saem reforçados com os valores existentes na diagonal da matriz de correlação *anti-image* onde não se divisam valores inferiores a 0,5. Verificou-se também que os valores fora da diagonal são, de modo geral, baixos permitindo a continuação da análise factorial (Field, 2005).

Impõe-se referir que utilizamos, na nossa dissertação, um valor total forçando a retenção de um factor na análise de componentes para a variável dependente ‘Perfil de Organização Aprendente’. Outros autores parecem igualmente ter optado por forçar a extracção de um factor na análise de componentes principais. É o que se deduz do estudo de Griego *et al.* (2000 :9). A variância explicada pelo construto é de cerca de 34% (anexo 8). O *alpha* de Cronbach é de 0,96 e indica muito boa consistência interna na escala em estudo (Pestana & Gageiro, 2003). Além disso, apresenta um valor muito semelhante ao *alpha* de 0,97 encontrado por Griego *et al.* (2000) no seu estudo. A medida de Bartlett (que testa a hipótese nula de que a matriz de correlação seja a matriz de identidade) apresenta um valor de $p < 0,001$. Como ficou demonstrado, a análise factorial de componentes principais revelou ser o caminho adequado para prosseguir a avaliação da escala ‘Perfil de Organização Aprendente’.

No Quadro 9.1. é exibida a matriz de componentes que apenas mostra os itens com um peso (ou “loading”) superior a 0,50.

Quadro 9.1. Componentes principais da escala ‘Perfil de Organização Aprendente’

Designação	loadings
Nesta organização consideramos a aprendizagem contínua de todos os empregados como sendo de alta prioridade para a nossa actividade.	0,707
Nesta organização os empregados facilitam a circulação da informação, contribuindo para o não bloqueio dos canais escutando-se mutuamente e proporcionando <i>feedback</i> .	0,581
Nesta organização os empregados não são formados e apoiados para “aprender a aprender”. <i>R</i>	-0,574
Nesta organização usamos várias metodologias de aceleração da aprendizagem (nomeadamente apoios multimédia”).	0,564
Nesta organização alargamos o conhecimento reflectindo sobre a experiência.	0,652
Nesta organização alargamos o conhecimento antecipando o futuro.	0,705
Nesta organização alargamos o conhecimento através de abordagens do tipo ponderar, analisar, criar.	0,646
Nesta organização os grupos de trabalho são encorajados a aprender entre si e a partilhar o que aprendem através de vários canais (por exemplo, boletins electrónicos, <i>newsletters</i> , reuniões entre grupos...).	0,652
Nesta organização queremos que os empregados pensem e actuem com a perspectiva de um sistema integrado.	0,690
Nesta organização os grupos de trabalho não recebem informação para trabalhar e aprender em grupo. <i>R</i>	-0,537
Nesta organização todos compreendem a importância de sermos uma organização que aprende.	0,696
Nesta organização a gestão de topo apoia a visão para nos tornarmos uma organização que aprende.	0,736
Nesta organização existe um ambiente de apoio e de reconhecimento da importância de nos tornarmos uma organização que aprende.	0,779
Nesta organização estamos comprometidos com a aprendizagem contínua como meio de aperfeiçoamento.	0,787
Nesta organização reconhecemos (de forma tangível ou intangível) indivíduos e/ou grupos de trabalho tanto por aprenderem como por apoiarem os outros a aprender.	0,681
Nesta organização as oportunidades de aprender não são incorporadas tanto nos programas de trabalho como nas operações. <i>R</i>	-0,506
Nesta organização temos meios de actuação em curso para partilhar o conhecimento e melhorar a aprendizagem (por exemplo, rotação de pessoal entre departamentos/divisões/secções, sistemas estruturados de aprendizagem <i>on-the-job</i> ...).	0,627

Designação	Loading
Nesta organização coordenamos os esforços entre departamentos aligeirando as fronteiras, definindo objectivos comuns e criando oportunidades de aprendizagem comuns.	0,635
Nesta organização procuramos empoderar (empowerment) uma força de trabalho disposta a aprender e a fazer.	0,734
Supervisores e empregados trabalham em parceria tanto para aprender como para solucionar problemas.	0,664
Nesta organização os supervisores desempenham o papel de formadores, facilitadores e mentores de aprendizagem.	0,592
Nesta organização os supervisores criam e aperfeiçoam oportunidades de aprendizagem (encorajando a experimentação e a reflexão), potenciando o uso do conhecimento assim obtido.	0,700
Nesta organização a aprendizagem envolvendo outros parceiros (subcontratados, colegas de outras unidades...) é optimizada por via do planeamento de recursos e estratégias, relacionadas com o conhecimento e aquisição de competências.	0,653
Nesta organização procuramos obter toda a informação possível para melhorar a nossa actividade incorporando mesmo, práticas relacionadas com produtos e processos, distintos dos nossos.	0,602
Nesta organização acompanhamos as tendências do meio ambiente externo, procurando compreender as actividades aí desenroladas. Tal pressupõe: benchmarking das melhores práticas, participação em conferências, análise da investigação relevante publicada, etc.	0,667
Nesta organização criamos projectos de demonstração funcionando como instrumento de teste de novas formas de desenvolvimento do produto e/ou do serviço.	0,575
Nesta organização desenvolvemos sistemas e criamos estruturas para codificar, arquivar e disponibilizar o conhecimento relevante a quem dele necessite.	0,607
Nesta organização os empregados estão cientes da necessidade tanto de reter a aprendizagem obtida na organização como na partilha desse conhecimento com os colegas de trabalho.	0,598
Nesta organização a transferência da aprendizagem relevante entre grupos, departamentos, secções e divisões efectiva-se por meio de grupos de trabalho inter-funcionais.	0,664
Nesta organização não procuramos desenvolver e criar continuamente estratégias e instrumentos novos que favoreçam a partilha do conhecimento. <i>R</i>	-0,612
Nesta organização proporcionamos oportunidades de aprendizagem aos nossos empregados apoiando áreas, ou divisões, ou departamentos, ou unidades e/ou projectos específicos para a criação e difusão do conhecimento.	0,729
Nesta organização a aprendizagem é facilitada por sistemas de informação informatizados eficazes e eficientes.	0,651

Designação	Loading
Nesta organização a aprendizagem assistida por computador e o uso de instrumentos como <i>software</i> de construção de “fluxogramas” e outros, encontra-se disponível.	0,537
Nesta organização possuímos sistemas electrónicos de apoio ao desempenho que nos ajudam a aperfeiçoar a compreensão do nosso trabalho e a melhorar os resultados.	0,600

R Item recodificados.

O estudo bivariado demonstra que as empresas com perfil de organização aprendente mais elevado também tendem a desenvolver mais formação e desenvolvimento ($r=0,80$; $p<0,001$), a partilhar mais a informação e o conhecimento ($r=-0,66$; $p<0,001$), E ($r=0,72$; $p<0,001$), a promover mais envolvimento e participação e a experienciar melhores práticas de compensação e reconhecimento ($r=0,56$; $p<0,001$). Os coeficientes de associação mais elevados emergem nas práticas de formação e desenvolvimento, e envolvimento e participação (Quadro 9.2).

O teste de correlação revela também que as empresas com perfil de organização aprendente mais elevado tendem a desenvolver um tipo de cultura de clã/relações humanas mais elevado ($r=0,73$; $p<0,001$), um tipo de cultura *adhocrático*/sistemas abertos mais elevado ($r=0,67$; $p<0,001$), um tipo de cultura racional mais elevado ($r=0,45$; $p<0,001$) e a apresentar um tipo hierárquico de cultura mais elevado ($r=0,27$; $p<0,001$).

Como se pode examinar no Quadro 9.2. os tipos culturais clã e *adhocrático* apresentam os coeficientes mais elevados.

Quadro 9.2. Matriz de correlações entre as variáveis cultura organizacional, práticas de gestão de recursos humanos e ‘Perfil de Organização Aprendente’

	<i>M</i>	<i>d.p.</i>	1	2	3	4	5	6(1)	7	8	9
1 Tipo Clã/relações humanas	3,43	0,69	1								
2 Tipo <i>Adhocrático</i> /sistemas abertos	3,76	0,75	0,63***	1							
3 Tipo Racional	3,50	0,67	0,44***	0,49***	1						
4 Tipo Hierárquico	3,41	0,68	0,28***	0,27***	0,18***	1					
5 Formação e desenvolvimento	3,23	0,87	0,59***	0,60***	0,40***	0,28**	1				
6 Partilha da informação e conhecimento (1)	1,77	0,78	-0,61***	-0,47***	-0,34***	-0,16***	-0,53***	1			
7 Envolvimento e participação	3,67	0,77	0,61***	0,49***	0,38***	0,13***	0,67***	-0,52**	1		
8 Compensação e reconhecimento	3,57	1,10	0,49***	0,40***	0,29***	0,04	0,48***	-0,52***	0,47***	1	
9 Perfil de Organização Aprendente (total)	3,46	0,64	0,73***	0,67***	0,45***	0,27***	0,80***	-0,66***	0,72***	0,56***	1

***p<0,001,**p<0,01

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

9.2. Determinantes do perfil da organização aprendente

Analizamos de seguida os efeitos das variáveis relativas às empresas ao nível do perfil de organização aprendente.

No que concerne às variáveis relativas às empresas, avaliamos a percepção dos respondentes em relação às variáveis independentes empresa, estatuto da empresa e dimensão da empresa (em termos do número de trabalhadores e do volume de negócios), no que respeita à variável dependente perfil de organização aprendente.

9.2.1. Empresa

A Análise de Variância (ANOVA) utilizada para estudar os efeitos da empresa na dimensão total do 'Perfil de Organização Aprendente' evidenciou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo ($F(7, 396)=20,11$, $p<0,001$), como se pode ver no Quadro 9.3.

Quadro 9.3. Efeito da empresa na percepção do ‘Perfil de Organização Aprendente’

	HighMemo	AntenAzul	Leaders	HotWater	GrouTour	Oceânica	EngiPower	ÁguiaReal	
	(N=60)	(N=42)	(N=24)	(N=57)	(N=41)	(N=31)	(N=107)	(N=42)	
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	Média	F(7, 396)
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)	
Perfil de organização aprendente	3,90 (0,51)	3,54 (0,52)	3,38 (0,73)	3,86 (0,49)	3,48 (0,56)	3,58 (0,44)	3,12 (0,61)	2,97 (0,57)	20,11***

***p<.0,001

O teste post-hoc de Scheffé demonstrou que a ÁguiaReal tem um perfil de organização aprendente significativamente mais baixo do que a HighMemo, a AntenAzul, a HotWater, a GrouTour e a Oceânica. Quanto à EngiPower a sua média é significativamente mais baixa relativamente à HighMemo, AntenAzul, HotWater e Oceânica, registando-se uma diferença apenas marginal face à GrouTour. A Leaders apresenta um perfil de organização aprendente significativamente mais baixo do que a HighMemo e a HotWater (esta última diferença é apenas marginalmente significativa).

Ou seja, os respondentes das duas empresas nacionais percebem menos intensamente do que os respondentes das seis empresas multinacionais as suas empresas como organizações aprendentes.

9.2.2. Estatuto da empresa

Tal como no número anterior, para analisar o efeito da variável estatuto da empresa, desenvolvemos uma ANOVA com o objectivo de perceber o efeito dessa variável no perfil de organização aprendente.

A Análise de Variância (ANOVA) utilizada para examinar os efeitos do tipo de empresa na dimensão do perfil de organização aprendente revelou a existência de diferenças significativas entre as empresas em estudo ($F(2, 401)=51,59$, $p<0,001$), como pode ser observado no Quadro 9.4.

Quadro 9.4. Efeito do tipo de empresa na percepção de 'Perfil de Organização Aprendente'

	Privada (P)	Multinacional (M)	Cap. Públicos (CP)		P	P	M
	(N=107)	(N=255)	(N=42)	F(2, 401)	vs.	vs.	vs.
	Média	Média	Média		M	C.P	C.P
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)				
Perfil de organização aprendente	3,12 (0,61)	3,68 (0,56)	2,97 (0,57)	51,59***	***	n.s	***

*** $p<0,001$

O teste post-hoc de Scheffé demonstrou que as empresas multinacionais apresentam um perfil mais elevado de organização aprendente quando comparadas tanto com a empresa privada como com a de capitais públicos. Quanto ao perfil de organização aprendente exibido pela empresa de capitais públicos, quando comparada com a empresa privada, não se encontram diferenças estatisticamente significativas. Ou seja, emergem claramente dois grupos de empresas: o grupo das empresas multinacionais – com médias significativamente mais elevadas – e o das nacionais – com médias mais baixas. A variabilidade da distribuição é baixa, como se pode analisar pelo valor do desvio-padrão evidenciado no Quadro 9.4. Estes resultados parecem contrariar o postulado da hipótese H1. Em suma, percebem-se organizações aprendentes em ambos os grupos, embora emirjam médias significativamente diferentes na percepção de perfil de organização aprendente nos dois subconjuntos (empresas multinacionais e empresas nacionais).

9.2.3. Dimensão

A Análise de Variância utilizada para avaliar os efeitos do número de trabalhadores na dimensão total do perfil de organização aprendente indicou diferenças significativas quanto ao número de trabalhadores ($F(2, 401)=54,62$, $p<0,001$), como se pode constatar no Quadro 9.5.

Quadro 9.5. Efeito do número de trabalhadores na percepção de 'Perfil de Organização Aprendente'

	<50-500 (N=24)	501-2000 (N=231)	>2000 (N=149)		<50-500 vs. 501-2000	<50-500 vs. >2000	501-2000 vs. >2000
	Média (d.p.)	Média (d.p.)	Média (d.p.)	F(2, 401)			
Perfil de organização aprendente	3,38 (0,73)	3,71 (0,53)	3,08 (0,60)	54,62***	*	+	***

*** $p<0,001$; * $p<0,05$; + $p<1,0$

O teste post-hoc de Scheffé revelou que as empresas com um número de trabalhadores situado no intervalo “>50 e 500” *versus* “501 e 2000”, evidenciavam um alinhamento mais elevado ao nível do perfil de organização aprendente quando comparado com o grupo “>2000”. Verificou-se ainda que a média obtida pelas empresas com um número de trabalhadores situados no intervalo “501 e 2000” evidencia um perfil de resposta mais favorável ao conceito de organização aprendente do que o grupo de trabalhadores situados no intervalo “>2000”.

O teste *t*, utilizado para avaliar os efeitos do volume de negócios na dimensão perfil de organização aprendente revelou a existência de diferenças significativas entre o grupo de empresas com um volume de negócios entre 50 e 250M e mais de 250 M ($t(402)=-3,77$, $p<0,001$). O Quadro 9.6. apresenta as medidas descritivas para cada um dos intervalos em estudo ao nível da dimensão total do ‘Perfil de Organização Aprendente’, bem como o resultado do teste *t*.

Quadro 9.6. Efeito do volume de negócios na percepção de ‘Perfil de Organização Aprendente’

	50-250M	>250M	
	(N=107)	(N=297)	<i>t</i> (402)
	Média	Média	
	(d.p.)	(d.p.)	
Perfil de			
organização	3,26	3,53	
aprendente	(0,64)	(0,63)	-3,77***

*** $p<0,001$

Como se pode ver no Quadro 9.6., as empresas com um volume de negócios superior a 250M evidenciam um perfil mais favorável ao conceito de organização aprendente do que as empresas com um menor volume de negócios.

9.3. Percepção dos respondentes

Analizamos de seguida os efeitos das variáveis que compunham as características dos respondentes ao nível do perfil de organização aprendente.

Para dar cumprimento a esse objectivo avaliámos os efeitos produzidos pelas variáveis independentes sexo, idade, antiguidade na empresa e filiação organizacional (enquadramento da resposta) na variável dependente ‘Perfil de Organização Aprendente’.

A Análise de Variância (ANOVA) que usamos para avaliar os efeitos da idade dos respondentes na dimensão total do perfil de organização aprendente revelou a existência de diferenças significativas ($F(2, 397)=4,64$, $p<0,01$), como pode ser observado no Quadro 9.7.

Quadro 9.7. Efeito da idade dos respondentes na percepção de ‘Perfil de Organização Aprendente’

	<=34	35-54	>=55		<=34	<=34	35-54
	(N=153)	(N=220)	(N=27)	F(2, 397)	vs.	vs.	vs.
	Média	Média	Média		35-54	>=55	>=55
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)				
Perfil de organização aprendente	3,56 (0,59)	3,41 (0,66)	3,21 (0,71)	4,64**	+	*	n.s.

** $p<0,01$; * $p<0,05$; + $p<1,0$

Através do teste post-hoc de Scheffé, foi possível verificar que os trabalhadores com idade igual ou inferior a 34 anos apresentam percepções médias mais elevadas do conceito de organização aprendente do que os trabalhadores com mais de 54 anos. Ou seja, parece que os trabalhadores mais novos estão também mais inclinados para ver a sua organização como uma organização aprendente.

A Análise de Variância (ANOVA) desenvolvida para avaliar os efeitos da antiguidade dos respondentes na dimensão total do perfil de organização aprendente sinalizou a existência de diferenças significativas quanto à antiguidade dos

respondentes na empresa ($F(2, 396)=3,64$, $p<0,01$), como pode ser analisado no Quadro 9.8.

Quadro 9.8. Efeito da antiguidade na percepção de 'Perfil de Organização Aprendente'

	<=5	6-20	>=21		<=5	<=5	6-20
	(N=137)	(N=197)	(N=65)	F(2, 396)	vs.	vs.	vs.
	Média	Média	Média		6-20	>=21	>=21
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)				
Perfil de organização aprendente	3,56 (0,60)	3,43 (0,65)	3,31 (0,69)	3,64*	n.s.	*	n.s.

* $p<0,05$

O teste post-hoc de Scheffé indicou que, ao nível do perfil de organização aprendente, os participantes com antiguidade igual ou inferior a 5 anos apresentam uma média significativamente superior (percepcionando mais intensamente a sua empresa como organização aprendente) quando comparados com os participantes com mais de 20 anos de antiguidade.

A Análise de Variância (ANOVA) utilizada para avaliar os efeitos da filiação organizacional na dimensão perfil de organização aprendente revelou a existência de diferenças significativas quanto ao enquadramento das respostas ($F(2, 390)=8,24$, $p<0,001$.), como se pode avaliar no Quadro 9.9.

Quadro 9.9. Efeito da filiação organizacional na percepção de 'Perfil de Organização Aprendente'

	Empresa (E)	Departamento (D)	U. Operacional (U. O.)		E	E	D
	(N=276)	(N=67)	(N=50)		vs.	vs.	vs.
	Média	Média	Média	F(2, 390)	D	U. O.	U. O.
	(d.p.)	(d.p.)	(d.p.)				
Perfil de organização aprendente	3,54 (0,61)	3,29 (0,71)	3,21 (0,67)	8,24***	*	**	n.s.

*** $p<0,001$; ** $p<0,01$; * $p<0,05$

O teste post-hoc de Scheffé revelou que, ao nível do perfil de organização aprendente, a média das respostas é significativamente superior quando os indivíduos se reportavam às empresas, do que quando se reportavam ao departamento ou à unidade operacional.

Em suma, os testes estatísticos levados a efeito parecem evidenciar a existência de empresas com perfil de organização aprendente em Portugal pelo que não se pode dar como provada a hipótese H1, que propunha a não existência desse tipo de organizações no nosso país. Também ficou demonstrado que esse perfil é especialmente percebido em dois tipos de organizações: nas organizações estrangeiras e nas organizações com maior volume de negócios. O estudo sugere ainda serem os trabalhadores mais novos e os que apresentam menor antiguidade na empresa os que percebem mais intensamente as suas empresas como organizações aprendentes.

9.4. Práticas de gestão de recursos humanos

Como já referimos, constituía nossa intenção inicial desenvolver um percurso empírico que permitisse testar, tendo como pano de fundo o debate teórico explorado na revisão da literatura, se determinadas práticas de gestão de recursos humanos presentes nas empresas aqui estudadas prediziam o perfil de organizações aprendentes.

Para tanto, era nosso propósito desenvolver estudos por empresa que permitissem compará-las quanto aos efeitos preditivos da variável independente enunciada – Práticas de Gestão de Recursos Humanos – nos perfis de organização aprendente dessas empresas e extrapolar essas conclusões para o universo das empresas a operar em Portugal.

Como se pode conferir no Quadro 6.1., a taxa de resposta nas oito empresas varia entre 12% (44 questionários válidos) na ÁguiaReal e 100% (26 questionários válidos) na Leaders, o que inviabiliza a intenção inicial de estudar as oito empresas separadamente.

Acresce ainda que, à medida que a análise estatística se ia desenvolvendo, emergiam, progressivamente e com visibilidade crescente, dois grupos de empresas: multinacionais e nacionais. Por estes dois motivos – limitação amostral e emergência

dos dois grupos de empresas –, decidimos agregar os resultados em três grupos. Assim, desenvolvemos três análises:

- i) a que reúne a totalidade das oito empresas;
- ii) a que agregou o conjunto das multinacionais (HighMemo, AntenAzul, Leaders, HotWater, GrouTour e Oceânica; e
- iii) a que estudou o grupo constituído pelas empresas nacionais (EngiPower e ÁguiaReal).

O efeito preditivo das práticas de gestão de recursos humanos no perfil de organização aprendente foi analisado de acordo com o procedimento adoptado no estudo de *Griego et al.* (2000), através do modelo da regressão linear múltipla. No nosso estudo, como desejávamos examinar o poder explicativo de cada uma das variáveis independentes, utilizámos o método *stepwise*. Os resultados da regressão múltipla demonstram que essa influência nas organizações aprendentes se dá em diversos graus. E, demonstram, ainda, a variação existente entre as quatro práticas de gestão de recursos humanos consoante estamos perante empresas multinacionais ou nacionais.

9.4.1. Efeitos preditivos na totalidade das empresas

A matriz de regressão linear múltipla – modelo *stepwise* –, apresentada no Quadro 9.10., demonstra que, quando se considera a totalidade das empresas, as quatro variáveis independentes de práticas de gestão de recursos humanos (formação e desenvolvimento ($p < 0,001$), partilha da informação e conhecimento ($p < 0,001$), envolvimento e participação ($p < 0,001$) e compensação e reconhecimento ($p < 0,001$) que foram introduzidas no modelo explicam significativamente mais de 76% da variância ($R^2 \text{ Ajustado} = 0,762$).

O modelo evidencia também que a variável ‘formação e desenvolvimento’ exhibe maior força explicativa ($\Delta R^2 = 64\%$), seguindo-se-lhe a variável partilha da ‘informação e conhecimento’ ($\Delta R^2 = 8\%$), a ‘variável envolvimento e participação’

($\Delta R^2 = 3\%$) e finalmente a variável ‘compensação e reconhecimento’ com uma força explicativa ligeiramente inferior a 1%.

Em suma, como evidenciam os valores de β e F no Quadro 9.10., aquelas variáveis predizem significativamente o perfil de organização aprendente para o conjunto das oito empresas.

Quadro 9.10. Variáveis explanatórias para todas as empresas

Práticas de gestão de recursos humanos – preditoras do perfil de organização aprendente					
	β	R^2 Ajustado	ΔR^2	F	Sig. F Change
Formação e desenvolvimento	0,466	0,640	0,640	696,56	0,000
Partilha da informação e conhecimento (1)	-0,245	0,722	0,082	116,07	0,000
Envolvimento e participação	0,235	0,754	0,033	53,28	0,000
Compensação e reconhecimento	0,108	0,762	0,008	13,10	0,000

Notas:

Variável dependente – perfil de organização aprendente

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

O modelo de regressão linear múltipla requer a verificação da não existência de multicolinearidade, embora a ausência total de multicolinearidade seja muito rara como referem Pestana e Gageiro (2003) e Field (2005).

Para avaliar a sua intensidade, no nosso estudo foi analisado o *Variance Inflation Factor* – *VIF* de cada variável. Em face dos resultados obtidos nesse indicador, não detectamos problemas sérios de multicolinearidade na regressão linear múltipla – método *stepwise* – no teste do efeito preditor das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações aprendentes. De facto, nessa avaliação, o *VIF* oscila entre 1,47 e 2,00 (valor médio de *VIF* 1,76), muito distante do valor 10 referido por Myers (1990) e Pestana e Gageiro (2003). Tendo em conta este parâmetro, concluímos não existirem problemas graves de multicolinearidade entre as quatro variáveis de práticas de gestão de recursos humanos preditoras de perfil de organização aprendente usadas no presente estudo.

Em suma, as quatro práticas de gestão de recursos humanos estudadas nesta investigação (formação e desenvolvimento, partilha de informação e conhecimento,

envolvimento e participação e compensação e reconhecimento) explicam significativamente o perfil de organização aprendente na totalidade das empresas.

9.4.2. Efeitos preditivos nas empresas multinacionais

Como se pode ver no Quadro 9.11., a matriz de regressão linear múltipla demonstra que, para as seis empresas multinacionais, as quatro variáveis independentes de práticas de gestão de recursos humanos (formação e desenvolvimento ($p < 0,001$), envolvimento e participação ($p < 0,001$), partilha da informação e conhecimento ($p < 0,001$), e compensação e reconhecimento ($p < 0,01$) que foram introduzidas no modelo explicam significativamente mais de 72% da variância ($R^2 \text{ Ajustado} = 0,724$). Ou seja, estas variáveis independentes são significativamente preditoras do perfil de organização aprendente para as seis empresas em estudo. O modelo evidencia, por outro lado, que a variável preditora ‘formação e desenvolvimento’ exibe maior força explicativa ($\Delta R^2 = 60\%$), seguindo-se-lhe a variável ‘envolvimento e participação’ ($\Delta R^2 = 7\%$), a variável ‘partilha da informação e conhecimento’ ($\Delta R^2 = 5\%$), e finalmente a variável ‘compensação e reconhecimento’ com uma força explicativa ligeiramente superior a 1%.

Em suma, como evidenciam os valores de β e F no Quadro 9.11., aquelas quatro variáveis independentes predizem significativamente o perfil de organização aprendente para o conjunto das seis empresas multinacionais.

Quadro 9.11. Variáveis explanatórias para as multinacionais

Práticas de Gestão de Recursos Humanos preditoras do Perfil de Organização Aprendente	β	R^2 Ajustado	ΔR^2	F	Sig. F Change
Formação e desenvolvimento	0,403	0,601	0,602	372,85	0,001
Envolvimento e participação	0,294	0,666	0,066	49,22	0,001
Partilha da informação e conhecimento (1)	-0,232	0,714	0,048	41,52	0,001
Compensação e reconhecimento	0,124	0,724	0,011	10,27	0,002

Notas:

Variável dependente – perfil de organização aprendente

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

Tendo como assente que a multicolinearidade perfeita é muito invulgar analisámos a sua intensidade no nosso estudo através do parâmetro *Variance Inflation Factor* – *VIF* de cada variável. Assim, na avaliação das variáveis de práticas de gestão de recursos humanos preditoras do perfil de organização, o *VIF* oscila entre 1,34 e 2,16 (média *VIF* = 1,71), revelando-se muito distante do valor 10 referido por Myers (1990) e Pestana e Gageiro (2003). Com base neste parâmetro, concluímos não existirem problemas graves de multicolinearidade entre as práticas de gestão de recursos humanos preditoras do perfil de organização aprendente.

Em suma, as quatro práticas de gestão de recursos humanos estudadas nesta investigação (formação e desenvolvimento, envolvimento e participação, partilha de informação e conhecimento e compensação e reconhecimento) explicam significativamente o perfil de organização aprendente nas seis empresas multinacionais aqui estudadas.

9.4.3. Efeitos preditivos nas empresas nacionais

A matriz de regressão múltipla apresentada no Quadro 9.12. demonstra que, para as duas empresas nacionais, as quatro variáveis independentes de práticas de gestão de recursos humanos que foram introduzidas no modelo – formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento – explicam significativamente mais de 68% da variância (R^2 Ajustado = 0,683). Ou seja, as variáveis independentes ‘formação e desenvolvimento’ ($p < 0,001$), ‘partilha da informação e conhecimento’ ($p < 0,001$), ‘envolvimento e participação’ ($p < 0,001$) e ‘compensação e reconhecimento’ ($p < 0,05$) são, para as duas empresas em estudo, significativamente preditoras de perfil de organização aprendente. O modelo evidencia, por outro lado, que a variável preditora ‘formação e desenvolvimento’ exibe maior força explicativa ($\Delta R^2 = 49\%$), seguindo-se-lhe a variável ‘partilha da informação e conhecimento’ ($\Delta R^2 = 16\%$), a variável ‘envolvimento e participação’ ($\Delta R^2 = 3\%$) e finalmente a variável ‘compensação e reconhecimento’ com uma força explicativa de quase 1%.

Assim, pode concluir-se, em face da evidência dos valores de β e F no Quadro 9.12., que aquelas variáveis explicam significativamente o perfil de organização aprendente para duas empresas nacionais estudadas.

Quadro 9.12. Variáveis explanatórias para as nacionais

Práticas de Gestão de Recursos Humanos preditoras do Perfil de Organização Aprendente					
	β	R^2 Ajustado	ΔR^2	F	Sig. F Change
Formação e desenvolvimento	0,389	0,485	0,488	136,35	0,000
Partilha da informação e conhecimento (1)	-0,308	0,645	0,161	65,44	0,000
Envolvimento e participação	0,227	0,676	0,033	14,87	0,000
Compensação e reconhecimento	0,117	0,683	0,009	3,99	0,048

Notas:

Variável dependente – perfil de organização aprendente

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

Não detectámos problemas sérios de multicolinearidade nas regressões múltiplas – método *stepwise* – no teste do efeito preditor das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações aprendentes nas duas empresas nacionais em estudo. Com efeito, o *VIF* oscila entre 1,56 e 1,90 (média *VIF* = 1,67) pelo que, com base neste parâmetro, concluímos não existirem problemas graves de multicolinearidade entre as quatro variáveis de práticas de gestão de recursos humanos preditoras de perfil de organização aprendente nas referidas empresas portuguesas.

Em suma, as quatro práticas de gestão de recursos humanos estudadas, (formação e desenvolvimento, partilha de informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento) explicam significativamente o perfil de organização aprendente nas duas empresas.

As análises estatísticas precedentes sugerem que práticas de gestão de recursos humanos como formação e desenvolvimento, partilha de informação e conhecimento e compensação e reconhecimento, revelam capacidade preditiva e explanatória do perfil de organização aprendente nos três subconjuntos de empresas estudados (totalidade das empresas, empresas multinacionais e empresas nacionais). A declaração de visão não emergiu como variável explanatória em qualquer dos três subconjuntos de empresas. Pelo que, em face do exposto, se dá como provada apenas em parte a hipótese H2.

9.5. Efeito moderador da cultura organizacional (tipos de cultura)

Para testar os efeitos moderadores da cultura (tipos culturais) nas práticas de gestão de recursos humanos preditoras do perfil da organização aprendente, seguimos as orientações de Baron & Kenny (1986).

Tais orientações foram seguidas e provaram ser eficazes nos trabalhos desenvolvidos por Holmbeck (1997), Seijts & Latham (2001), Abbad & Torres

(2002), Stokols, Clitheroe & Zmuidzinis (2002) e Frazier, Tix & Barron (2004). Estas pesquisas foram realizadas em várias áreas, apresentando objectivos diversos.

Seguimos então as instruções de Baron & Kenny (1986) para testar o efeito moderador da variável cultura organizacional (tipos culturais). Para tanto, introduziram-se na equação de regressão todas as variáveis relativas às práticas de gestão de recursos humanos e à variável de controlo ‘cultura organizacional’ (tipos culturais) a fim de se analisarem os efeitos estatísticos na variável dependente ‘perfil de organização aprendente’. As variáveis que evidenciaram poder explicativo com significado estatístico foram depois estudadas para determinar os respectivos efeitos na variável dependente. Para testar o efeito moderador da cultura organizacional (tipos culturais) nas práticas de gestão de recursos humanos e no sentido de reduzir os problemas associados à multicolinearidade (Holmbeck, 1997; Frazier *et al.*, 2004), procedemos à padronização de todas as variáveis (práticas de gestão de recursos humanos e cultura organizacional – tipos culturais) que, de acordo com o teste anterior, demonstraram produzir efeitos estatisticamente significativos na variável dependente. Foram criados *Z-scores* a partir dessas variáveis.

O passo seguinte consistiu na criação de variáveis novas resultantes do produto obtido na multiplicação das variáveis independentes padronizadas, que evidenciaram potência explicativa estatisticamente significativa do perfil de organização aprendente.

Depois estruturou-se a equação da regressão múltipla – método *stepwise* – forçando a entrada simultânea das variáveis padronizadas (práticas de gestão de recursos humanos, variável de controlo e variáveis produto resultantes da interacção das anteriores) que, no passo anterior, demonstraram ter potencial explicativo estatisticamente significativo. Note-se que, embora uma grande parte dos estudos sobre moderação se focalizem em modelos com uma variável, é possível investigar efeitos moderadores múltiplos (Frazier *et al.*, 2004).

Para controlar as consequências inflacionistas próprias do erro de tipo I³⁵, estes autores propõem a entrada simultânea na equação de regressão linear múltipla – método *stepwise* – de todas as variáveis estatisticamente significativas, isto é, as predictoras, as presumidas moderadoras, neste caso a variável de controlo (tipos culturais) e as variáveis produto.

9.5.1. Totalidade das empresas

Para testar o efeito moderador da cultura organizacional (tipos culturais) nas práticas de gestão de recursos humanos preditivas de ‘Perfil de Organização Aprendente’ para as oito empresas em estudo, foram adicionadas ao modelo de regressão múltipla – método *stepwise* – as variáveis predictoras (formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento) e a variável de controlo ‘cultura organizacional’. Ou seja, as presumíveis moderadoras constituídas pelos tipos culturais – clã, *adhocracia*, racional e hierárquico. A matriz da regressão linear múltipla do Quadro 9.13. exhibe as seis variáveis que emergiram no modelo revelando significado estatisticamente relevante.

Quadro 9.13. Variáveis significativas (preditivas e presumidas moderadoras)

Variáveis explicativas do perfil de organização aprendente (estudo da moderação)	B	R ² Ajustado	Δ R ²	F	Sig. F Change
PGRH Formação e desenvolvimento	0,394	0,655	0,656	725,35	0,000
CULT Clã/relações humanas	0,203	0,759	0,104	165,35	0,000
PGRH Partilha da informação e conhecimento (1)	-0,169	0,785	0,026	46,02	0,000
PGRH Envolvimento e participação	0,148	0,794	0,010	18,58	0,000
CULT <i>Adhocracia</i> /sistemas abertos	0,118	0,801	0,007	13,99	0,000
PGRH Compensação e reconhecimento	0,078	0,805	0,004	7,99	0,005

Notas:

Variável dependente – perfil de organização aprendente

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

³⁵ O erro de tipo I ocorre quando se acredita na existência de um efeito genuíno na população em estudo, mas na realidade tal efeito não se verifica (Field, 2005).

A matriz de regressão linear múltipla apresentada no Quadro 9.14. evidencia que, para as oito empresas em estudo, após introdução na equação das variáveis pós padronização (as seis variáveis mencionadas no quadro anterior e os respectivos produtos de interacção), assomou o efeito moderador de um tipo cultural como aí pode ser examinado. A potência explicativa do modelo aumenta de 76% para 80% (Quadros 9.10 e 9.14.).

De facto, o resultado da interacção entre a prática de gestão de recursos humanos ‘compensação e reconhecimento’ e o tipo cultural ‘*adhocracia*/sistemas abertos’ explica uma variância adicional de 0,5% ($\Delta R^2 = 0,005$) estatisticamente significativa ($p < 0,01$) no modelo em estudo. Ou seja, de acordo com o modelo o poder explicativo da prática de ‘compensação e reconhecimento’ aumenta na presença de culturas *adhocráticas*.

Quadro 9.14. Efeito moderador do tipo de cultura ‘*Adhocrático*’

Estudo do efeito moderador – da variável					
cultura organizacional (tipos de cultura)	β	R^2 Ajustado	ΔR^2	F	Sig. F
nas práticas de gestão de recursos humanos (um efeito moderador)					Change
PGRH Formação e desenvolvimento (Z)	0,370	0,650	0,651	719,76	0,000
CULT Clã/relações humanas (Z)	0,206	0,753	0,104	162,51	0,000
PGRH Partilha da informação e conhecimento (Z)	-0,170	0,777	0,025	42,69	0,000
PGRH Envolvimento e participação (Z)	0,162	0,789	0,013	23,11	0,000
CULT <i>Adhocracia</i> /sistemas abertos (Z)	0,140	0,797	0,008	15,29	0,000
MODE Compensação e reconhecimento (Z) x					
<i>Adhocracia</i>/sistemas abertos (Z)	0,075	0,805	0,005	9,85	0,002
PGRH Compensação e reconhecimento (Z)	0,090	0,801	0,004	7,84	0,005

Notas:

Variável dependente – perfil de organização aprendente

(Z) Variáveis padronizadas

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

Conferindo os valores *VIF* a que chegámos, e tendo por base com a literatura referenciada, não detectámos problemas sérios de multicolinearidade na regressão linear múltipla – método *stepwise* – no exame das variáveis que introduzimos no modelo, e correspondentes tanto às práticas de gestão de recursos humanos como à

variável de controlo, isto é, os tipos de cultura estudadas neste trabalho (oscila entre 1,49 e 2.46 – média *VIF* 2,04).

Por fim, também não detectámos problemas sérios de multicolinearidade na regressão linear múltipla – método *stepwise* – desenvolvida no exame do efeito moderador, quando introduzimos no modelo as variáveis correspondentes às práticas de gestão de recursos humanos, aos tipos culturais e aos respectivos produtos que emergiram estatisticamente significativas no teste estatístico antecedente (oscila entre 1,14 e 2,48 – média *VIF* 1,93).

Em suma, a presença do tipo cultural *adhocrático* evidencia moderar a prática de gestão de recursos humanos ‘Compensação e reconhecimento’.

9.5.2. Empresas multinacionais

Para testar o efeito moderador da cultura organizacional (tipos culturais) nas práticas de gestão de recursos humanos explicativas do perfil de organização aprendente para as seis empresas multinacionais em estudo, foram adicionadas ao modelo de regressão múltipla – método *stepwise* – as variáveis preditoras (formação e desenvolvimento, envolvimento e participação, partilha da informação e conhecimento e compensação e reconhecimento) e as presumíveis moderadoras, as variáveis de cultura organizacional – tipos culturais – (clã/relações humanas, *adhocracia*/sistemas abertos, racional e hierárquica).

A matriz da regressão linear múltipla apresentada no Quadro 9.15. exhibe as variáveis que, na sequência do passo anterior, emergiram com significado estatístico (Holmbeck, 1997 & Frazier *et al.*, 2004).

Como se pode examinar (Quadro 9.15.), emergiram seis variáveis explicativas: as quatro práticas de gestão de recursos humanos em análise e dois dos quatro tipos culturais que havíamos adicionado à equação de regressão, especificamente, a cultura do tipo clã/relações humanas e do tipo

adhocracia/sistemas abertos. No decurso deste teste, a potência explicativa do modelo aumenta de 72% para quase 78% (Quadros 9.11 e 9.15.)

Quadro 9.15. Variáveis significativas (preditivas e presumidas moderadoras)

Variáveis explicativas do perfil de organização aprendente no estudo do efeito moderador	β	R^2 Ajustado	ΔR^2	F	Sig. F Change
PGRH Formação e desenvolvimento	0,333	0,613	0,615	379,68	0,000
CULT Clã/relações humanas	0,201	0,716	0,104	87,07	0,000
PGRH Partilha da informação e conhecimento	-0,150	0,741	0,026	24,40	0,000
PGRH Envolvimento e participação	0,212	0,760	0,019	19,21	0,000
CULT <i>Adhocracia</i> /sistemas abertos	0,135	0,770	0,011	10,92	0,001
PGRH Compensação e reconhecimento	0,095	0,776	0,007	7,16	0,008

Notas:

Variável dependente – Perfil de Organização Aprendente

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

De facto, a matriz de regressão linear múltipla apresentada no Quadro 9.16. evidencia que, para as seis empresas multinacionais, e após introdução na equação das variáveis pós padronização (as seis variáveis mencionadas no Quadro anterior (Quadro 9.15.) e os respectivos produtos de interacção), revelou um efeito moderador, como pode ser examinado no Quadro 9.16. Na verdade, a interacção entre a prática de gestão de recursos humanos ‘compensação e reconhecimento’ e o tipo cultural ‘*adhocracia*/sistemas abertos’ explica uma variância adicional ($\Delta R^2 = 0,08\%$) estatisticamente significativa ($p < 0,01$) no modelo em estudo.

Quadro 9.16. Efeito moderador do tipo de cultura ‘*Adhocrático*’

Estudo do efeito moderador – da variável cultura organizacional (tipos de cultura) nas práticas de gestão de recursos humanos (um efeito moderador)	β	R^2 Ajustado	ΔR^2	F	Sig. F Chang e
PGRH Formação e desenvolvimento (Z)	0,322	0,610	0,611	382,16	0,000
CULT Clã/relações humanas (Z)	0,213	0,711	0,102	85,81	0,000
PGRH Envolvimento e participação (Z)	0,209	0,735	0,025	23,18	0,000
PGRH Partilha da informação e conhecimento(Z) (1)	-0,154	0,754	0,022	22,00	0,000
CULT <i>Adhocracia</i> /sistemas abertos (Z)	0,143	0,767	0,012	12,49	0,000
MODE Compensação e reconhecimento (Z) x <i>Adhocracia</i>/sistemas abertos (Z)	0,076	0,774	0,008	8,43	0,004
PGRH Compensação e reconhecimento (Z)	0,077	0,778	0,004	4,62	0,033

Notas:

Variável dependente – Perfil de Organização Aprendente

(Z) Variáveis padronizadas

(1) A pontuação mais elevada corresponde menor partilha

9.5.3. Empresas nacionais

Os testes estatísticos desenvolvidos para examinar o efeito moderador da cultura organizacional (tipos de cultura) sobre as práticas de gestão de recursos humanos na predição de perfil de organização aprendente nas duas empresas portuguesas não revelaram a existência de efeito moderador da cultura organizacional, de qualquer um dos tipos culturais em estudo, nas quatro práticas de gestão de recursos humanos (formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento).

Em suma, o tipo cultural ‘*adhocrático*/sistemas abertos’ evidencia efeito moderador na prática de gestão de recursos humanos ‘compensação e reconhecimento’ unicamente na totalidade das empresas e nas empresas multinacionais. Todavia, não revelou efeito moderador nas empresas nacionais. Assim, os resultados indicam que se encontra apenas parcialmente provada a hipótese H3a.

9.6. Efeito mediador da cultura organizacional (tipos de cultura)

Para testar o efeito mediador da cultura organizacional (tipos culturais) nas práticas de gestão de recursos humanos preditoras do perfil da organização aprendente no nosso estudo, continuamos a seguir as orientações de Baron & Kenny (1986). Estas orientações provaram ser igualmente eficazes nos estudos de mediação desenvolvidos por Holmbeck (1997), Seijts & Latham (2001), Abbad & Torres (2002), Stokols, *et al.* (2002) e Frazier *et al.* (2004).

Continuamos a utilizar neste estudo o modelo de regressão linear múltipla método *stepwise*, porque demonstra ser o método mais comum para examinar a mediação (Frazier *et al.*, 2004). Para testar se as variáveis de ‘cultura organizacional’ (tipos culturais) desempenham efeitos mediadores na relação com as variáveis preditoras ‘práticas de gestão de recursos humanos’ na variável dependente ‘perfil de organização aprendente’, Frazier *et al.* (2004) propõem que sejam avaliadas, cumulativamente, três condições em quatro passos.

Verificar, em primeiro lugar, se modificações nas variáveis preditoras ‘práticas de gestão de recursos humanos’ provocam variações estatisticamente significativas na variável dependente ‘perfil de organização aprendente’.

Em segundo lugar, testar se alterações provocadas nas variáveis preditoras (práticas de gestão de recursos humanos) causam efeitos estatisticamente significativos na variável de ‘controlo cultura organizacional’ (presumidas mediadoras).

Em terceiro lugar, examinar se modificações introduzidas nas presumidas mediadoras (tipos culturais) produzem efeitos estatísticos significativos na variável dependente.

O quarto e último passo evidenciará se a força explicativa da relação entre as variáveis preditoras (práticas de gestão de recursos humanos) e a variável dependente (perfil de organização aprendente) é significativamente reduzida (ou mesmo eliminada) no teste estatístico, quando a variável de controlo (cultura organizacional), isto é, as presumidas mediadoras são introduzidas no modelo.

Estas condições foram testadas nos três subconjuntos de empresas que emergiram no desenvolvimento deste estudo (todas as empresas, empresas multinacionais e empresas nacionais).

9.6.1. Totalidade das empresas

Para testar se a cultura organizacional (tipos culturais) desempenha efeitos mediadores na relação entre as variáveis preditoras ‘práticas de gestão de recursos’ humanos na variável dependente ‘perfil de organização aprendente’, continuamos a seguir as orientações de Baron & Kenny (1986).

A primeira condição verificou-se, como pode ser analisado no Quadro 9.10. (página 218). Averiguou-se, de seguida, a possibilidade de alterações nas variáveis preditoras provocarem efeitos estatisticamente significativos nas presumíveis mediadoras (tipos culturais). Verificou-se que apenas a prática de ‘formação e desenvolvimento’ emergiu, nas quatro regressões, a influenciar significativamente a cultura organizacional (em todos os tipos culturais), como pode ser visto no anexo 9 (exame das mediadoras, 2º passo, nas oito empresas).

No terceiro passo, verificou-se que três tipos culturais emergiam com valor explicativo estatisticamente significativo clã/relações humanas, *adhocracia*/sistemas abertos e racional, como pode ser visto no Quadro 9.17.

Quadro 9.17. Presumidas mediadoras explicativas do ‘Perfil de Organização Aprendente’

Exame das presumidas mediadoras (3º Passo)	β	$R^2_{Ajustado}$	ΔR^2	F	Sig. F Change
CULT Clã/relações humanas	0,505	0,544	0,545	466,62	0,000
CULT Adhocracia/sistemas abertos	0,306	0,612	0,069	69,21	0,000
CULT Racional	0,095	0,616	0,007	7,00	0,008

Notas:

Variável dependente – perfil de organização aprendente

VIF médio = 1,83

Por fim, há que examinar se o poder explicativo da relação entre a variável preditora ‘formação e desenvolvimento’ e a variável dependente ‘perfil de organização aprendente’ é significativamente reduzida ou mesmo anulada quando a variável de controlo cultura organizacional, (as presumidas variáveis mediadoras) entra na equação de regressão.

Como se pode constatar no Quadro 9.18., não se divisa efeito mediador da cultura organizacional na variável preditiva ‘formação e desenvolvimento’, uma vez que o poder explicativo dessa prática de gestão de recursos humanos aumenta no segundo momento da análise quando, de acordo com Frazier *et al.* (2004), devia ser significativamente reduzida (ou mesmo eliminada) do teste estatístico.

Quadro 9.18. Efeito mediador da ‘Cultura Organizacional’ (tipos de cultura de Clã e Adhocrática) na preditiva ‘Formação e desenvolvimento’

Estudo da mediação (Quarto Passo) sem efeito	β	$R^2_{Ajustado}$	ΔR^2	F	Sig. F Change
1º momento da análise					
PGRH Formação e desenvolvimento	0,802	0,642	0,642	709,88	0,000
2º momento da análise					
PGRH Formação e desenvolvimento	0,531	0,653	0,654	726,14	0,000
CULT Clã/relações humanas	0,348	0,756	0,103	163,41	0,000
CULT Adhocracia/sistemas abertos	0,119	0,762	0,007	11,85	0,001

Notas:

Variável dependente – perfil de organização aprendente

VIF médio = 1,86

9.6.2. Empresas multinacionais

Os testes estatísticos utilizados para examinar o efeito mediador da cultura organizacional (tipos culturais) no relacionamento das práticas de gestão de recursos humanos com a variável dependente (perfil de organização aprendente) não revelaram a existência de efeito mediador da cultura organizacional, de qualquer um dos tipos culturais em estudo, nas quatro práticas de gestão de recursos humanos (formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento) nas empresas multinacionais.

9.6.3. Empresas nacionais

Também não assomou efeito mediador da cultura organizacional, de qualquer um dos tipos culturais em estudo, nas quatro práticas de gestão de recursos humanos (formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento) nas duas empresas nacionais.

Em suma, os resultados não evidenciam a existência de efeito mediador da cultura organizacional (tipos de cultura) no relacionamento das práticas de gestão de recursos humanos com o perfil de organização aprendente em nenhum dos três grupos de empresas aqui estudados. Assim, não é possível confirmar a hipótese H3b que postulava a cultura organizacional a actuar como variável mediadora das práticas de gestão de recursos humanos na explicação das organizações aprendentes.

CAPÍTULO 10. DISCUSSÃO

Este trabalho ambicionava atingir três objectivos fundamentais. O primeiro consistia em saber se havia empresas a operar em Portugal que pudessem ser identificadas com o perfil de organizações aprendentes. O segundo, indagava se determinadas práticas de gestão de recursos humanos, designadamente formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação, compensação e reconhecimento e declaração de visão, prediziam organizações aprendentes. O terceiro visava esclarecer o papel da cultura organizacional desdobrando-se em dois objectivos que passamos a enunciar. O primeiro almejava compreender se a cultura desempenhava um papel moderador, isto é, se o impacto da gestão de recursos humanos na explicação do perfil de organização aprendente se modificava por influência da cultura organizacional. O outro tinha em vista saber se o poder explicativo que certas práticas de gestão de recursos humanos evidenciavam na suas relações com a organização aprendente era enfraquecido, ou mesmo anulado, por causa do papel mediador exercido pela cultura organizacional (tipos culturais).

Para dar resposta às questões acima colocadas usámos o questionário e complementámos os resultados obtidos através do instrumento com entrevistas efectuadas aos directores de recursos humanos das oito empresas, baseando-nos ainda em diversa documentação que nos foi facultada.

A validade das escalas usadas no instrumento de recolha de dados fora confirmada pelos estudos psicométricos a que o instrumento foi submetido, tal como explicado no capítulo 6, dedicado às opções metodológicas.

Convém referir que a análise dos resultados permitiu detectar três grupos de empresas: a totalidade das empresas, seis empresas multinacionais e duas empresas nacionais.

10.1. Organizações aprendentes

Não obstante a discussão em curso na literatura consultada, parece emergir, com alguma nitidez, a distinção entre aprendizagem organizacional e organizações aprendentes. O primeiro conceito, enquanto campo de trabalho dos académicos, ocupa-se do desenvolvimento de modelos e metodologias normativas para melhoria do processo de aprendizagem, enquanto o segundo prossegue a intenção teleológica daquele. Ou seja, o primeiro reveste natureza substantiva e o segundo procedimental ou processual (e.g., Easterby-Smith, 1997; Prange, 1999).

Por outro lado, o debate em torno da procura de um conceito que defina inequivocamente as organizações aprendentes também se encontra vivo na literatura. De facto, enquanto autores como, por exemplo, DiBella (1995) advogam que todas as organizações detêm capacidades de aprendizagem não fazendo, por isso, sentido procurar uma noção diferenciadora, outros há (e.g., Senge, 1990; Kamoche, 1998; Yeung *et al.*, 1999; Marquardt, 2002; Gherardi, 2006; Garvin *et al.*, 2008), que inequivocamente afirmam a sua existência. Acresce ainda que as conclusões do estudo de Lorenz & Valeyre (2005) identificam as organizações do nosso país como organizações de feições predominantemente tayloristas. Daí a relevância do primeiro objectivo deste estudo, o de procurar saber se existem organizações aprendentes a operar em Portugal.

Os resultados do estudo também apontam no sentido explorado pela literatura. Ou seja, os resultados dos testes estatísticos revelaram que tanto as variáveis relativas às empresas como as relativas aos trabalhadores evidenciavam diferenças estatisticamente significativas na percepção de perfil de organização aprendente por parte dos inquiridos. Importa, por isso, salientar que as empresas nacionais apresentam perfis de organização aprendente inferiores aos das empresas estrangeiras. O estudo não aponta para a existência de diferenças significativas nas médias que revelam a percepção de perfil de organização aprendente entre as duas empresas portuguesas (Quadro 9.4.). Por outro lado, os resultados revelam que as multinacionais apresentam perfis de organização aprendente significativamente mais

elevados do que as empresas nacionais reflectindo, provavelmente, diferenças na forma de organização do trabalho associadas a modelos centralizados de gestão e de autonomia reduzidas, próximas do conceito taylorista no caso das empresas portuguesas (Lorenz & Valeyre, 2005). Todavia, uma vez que as empresas nacionais estudadas estão inseridas em indústrias muito competitivas a nível internacional, não surpreende que a adopção, pelos gestores portugueses, de determinadas práticas de gestão estrangeiras (Cunha & Cunha, 2004; Cunha, 2005) traduza preocupações de mudança em direcção às organizações aprendentes. Como é sabido e amplamente divulgado a ideia de organização aprendente reveste a natureza de um conceito dinâmico (Marsick & Watkins, 1993; DiBella, 1995; Marquardt, 2002) e, como referem alguns autores (e.g., Pedler *et al.*, 1997; De Geus 2002), o objectivo das empresas do século XXI é transformarem-se em organizações aprendentes.

A influência das práticas internacionais nas organizações locais encontra-se bem reflectida no extracto da entrevista efectuada a um director de recursos humanos de uma empresa multinacional:

“ (...) dizia um administrador da empresa mãe: nós não queremos que vocês mudem os vossos comportamentos, mas que os alinhem pelos nossos valores (...) eles são de facto muito genéricos, mas, uma vez lidos, dá vontade de os seguir (...) temos de os incorporar e de os tornar vivos, que isso é que é fundamental (...) ”.

Director de Recursos Humanos HotWater

Aliás, quando confrontamos os resultados do estudo empírico com os elementos qualitativos que resultam das entrevistas efectuadas aos directores de recursos humanos das empresas multinacionais, não encontramos divergências assinaláveis quanto à percepção das suas empresas como organizações aprendentes:

“ (...) A nossa empresa é claramente “learning organization” (...) Não somos muito de fazer “show-off”,

uma vez que o nosso produto não é um produto que se venda à porta, mas penso que começamos a ser reconhecidos por estas práticas que vamos tendo (...)”.

Director de Recursos Humanos da HighMemo.

“ (...) Sim, considero que somos uma “learning organization” (...) e praticamos o Continuous Improvement Process (CIP), as pessoas podem não praticar em pleno, mas sabem que existe, sabem o que é o CIP (...)”.

Director de Recursos Humanos AntenAzul

“ (...) Sim, eu considero que somos uma “learning organization”, considero que tudo aquilo que vamos aprendendo vai sendo documentado, tudo aquilo que aprendemos hoje, serve-nos de ponto de partida para fases seguintes, temos a preocupação de trazer conhecimento e de o aumentar (...)”.

Director de Recursos Humanos da Leaders

“Sim, considero que somos uma “learning organization” (...) Isto é assim, todos nós, com a dinâmica que as coisas têm estamos sempre a aprender, estamos sempre a ser envolvidos (...) ”learning organization”? Completamente. É uma curva de aprendizagem repensar o processo e melhorá-lo”.

Director de Recursos Humanos HotWater

Também ficou demonstrado neste trabalho que os quadros das empresas nacionais percepcionavam com menos intensidade as suas empresas como organizações aprendentes. O extracto que a seguir apresentamos é ilustrativo dessa visão dos gestores de recursos humanos das empresas nacionais.

“ (...) Bem, eu acho que a esta empresa é uma organização que caminha para ser uma “learning organization” (...) Acho que se nós nos posicionarmos na perspectiva do conhecimento acabado nunca seremos uma “learning organization (...)”.

Director de Recursos Humanos EngiPower.

Por fim gostaríamos de referir um dado apurado neste estudo que nos parece significativo pela ideia de esperança que encerra. O estudo da variável antiguidade revela que os respondentes mais juniores (antiguidade na empresa igual ou inferior a cinco anos) percebem mais claramente as suas empresas como organizações aprendentes. Uma explicação possível talvez se funde no facto de uma nova geração de gestores, mais jovens e com habilitações mais elevadas, ter passado a incorporar os quadros das empresas (Cabral-Cardoso, 2004, 2006). Os resultados encontrados também demonstram que os respondentes quando enquadravam as respostas ao nível da empresa percebiam também mais claramente as suas empresas como organizações aprendentes.

Em suma, muito embora os resultados da análise quantitativa, complementados com os extractos das entrevistas efectuadas aos directores de recursos humanos, denotem diferenças na percepção do perfil de organização aprendente entre as empresas multinacionais e as empresas nacionais, os resultados parecem demonstrar que existem organizações aprendentes a laborar em Portugal.

Assim, a hipótese HI não ficou provada. Ou seja, contrariamente ao que se supunha inicialmente, existem organizações aprendentes a operar em Portugal.

10.2. Práticas de gestão de recursos humanos

O estudo das relações entre a gestão de recursos humanos e o perfil de organização aprendente constituía o segundo objectivo. Ou seja, examinar a esperada contribuição das práticas de gestão de recursos humanos enquanto activo imaterial, designado como capital humano (e.g., Storey, 1989; Brewster & Smith, 1990), na explicação do perfil de organização aprendente.

Os estudos psicométricos efectuados com vista a explorar a estrutura factorial da escala ‘Práticas de Gestão de Recursos Humanos’ revelaram a presença de quatro factores que foram designados como ‘Formação e desenvolvimento’, ‘Partilha da informação e conhecimento’, ‘Envolvimento e participação’ e ‘Compensação e reconhecimento’.

Lepak *et al.* (2006) referem que quanto maior for o nível do conhecimento, mais elevado é o potencial do capital humano nas empresas, o que requer particular atenção ao profissional de recursos humanos, designadamente, a propósito da aplicação das práticas de gestão de recursos humanos (Burke & Cooper, 2006).

Referimo-nos a práticas ou configurações de práticas susceptíveis de serem aplicadas às particularidades de cada tipo de organização aprendente (Örtenblad, 2004). O mesmo acontece no que tange à aplicação das versões *hard* e *soft* de gestão de recursos humanos, que dependem grandemente das condições do mercado (Legge, 1995; Cabral-Cardoso, 2000).

Vem a propósito referir a influência das políticas e práticas de gestão de recursos humanos das empresas japonesas no ocidente. Estas empresas começaram por se instalar nos *greenfield sites*, que eram áreas virgens, sem o peso do lastro histórico próprio das controvérsias existentes nas cinturas industriais das grandes cidades, tendo participado no sucesso da implementação das novas práticas de gestão de recursos humanos. Talvez tenha sido por essa razão que algumas das empresas estrangeiras, instaladas em Portugal a partir da década de 1970, tenham escolhido áreas relativamente distantes das cinturas industriais dos maiores aglomerados populacionais para desenvolver as suas actividades industriais.

A maior parte da literatura estudada sublinha a tendência para a integração estratégica da função gestão de recursos humanos na estratégia organizacional (Brewster & Smith, 1990; Guest, 1994; Boxall & Purcell, 2000; Cabral-Cardoso, 2006). A integração estratégica da gestão de recursos humanos dá-se, por vezes, pela participação no sistema de planeamento estratégico, como acentua um director de recursos humanos de uma empresa multinacional:

“ (...) Procuro como director de recursos humanos estar na definição da estratégia, porque é aí que consigo influenciar depois as práticas, os processos e os programas de gestão de recursos humanos (...) ”

Director de recursos humanos da HighMemo

Outras vezes, a integração estratégica da gestão de recursos humanos é determinada a nível “*corporate*”, que entende a função recursos humanos como estratégica, integrada no todo organizacional, requerendo a participação do director de recursos humanos no comité estratégico. Esta modalidade de integração estratégica está patente no excerto de entrevista que se segue:

“ (...) A gestão de recursos humanos participa na definição da estratégia e depois temos de alinhar o nosso departamento com a estratégia definida, eu tenho depois de alinhar a minha estratégia com a estratégia da empresa. E depois fazemos a revisão anual da estratégia (...). Daí a vantagem do director de recursos humanos ter assento nesse comité (...).

Director de Recursos Humanos da HotWater

Os estudos da *Cranet* (Brewster & Hegewisch, 1994; Larsen, 1996; Papalexandris & Panayotopoulou, 2004) referem a existência de práticas de gestão de

recursos humanos como a formação e desenvolvimento, a comunicação e participação e a compensação e reconhecimento, em empresas a operar em Portugal.

Referências a este tipo de práticas foram-nos feitas pelos directores de recursos humanos, como se pode verificar pelo exemplo retirado da entrevista ao responsável de recursos humanos de uma empresa multinacional (das seis aqui estudadas):

“ (...) A introdução de sistemas de avaliação, de processos de identificação e de desenvolvimento de quadros com potencial, as preocupações de melhoria ao nível da comunicação (...) os processos de remuneração, o estabelecimento de bandas salariais, de progressão (...)

Director de Recursos Humanos da AntenAzul

Os resultados do estudo empírico desenvolvido sugerem que as quatro práticas de gestão de recursos humanos, aqui em estudo, emergem compatíveis entre si e não são mutuamente exclusivas como demonstra o teste de correlação bivariado.

As práticas de gestão de recursos humanos explanatórias do perfil de organização aprendente a que chegamos neste estudo, uma vez adaptadas e integradas na estratégia de aprendizagem das empresas contribuem, como era esperado, tendo em conta a literatura consultada, para a sua transformação em organizações aprendentes.

Em primeiro lugar, os programas de formação preocupam-se em proporcionar ferramentas para os empregados melhorarem permanente e consistentemente o desempenho diário, e potenciar o desenvolvimento de novas aptidões para a criação e implementação de projectos de inovação. Os referidos programas, que incluem módulos para desenvolver a aprendizagem através da experiência (própria e de outros), permitem também diagnosticar processos de desenvolvimento individual. Trata-se de programas onde a formação se desenvolve através de processos de aprofundamento individual e em grupo, e que decorrem com base tanto na

apresentação das melhorias alcançadas como no debate centrado nos elementos de consulta fornecidos pela empresa aos seus trabalhadores. A formação tem em vista não só o alinhamento permanente com a missão e estratégia organizacional, mas também a necessidade de adequar a estrutura às alterações estratégicas decorrentes da actualização da missão devido a variações ocorridas no meio ambiente e às intenções do mercado.

Podemos constatar actividades desenvolvidas no âmbito desta prática através de vários testemunhos recolhidos nas entrevistas efectuadas aos directores de recursos humanos:

“ (...) Temos planos individuais de desenvolvimento (...) temos “assessment centers” que nos permitem identificar o potencial das pessoas (...) temos a formação que tem um papel fundamental na gestão do desempenho e no desenvolvimento das competências necessárias (...) para nos integrarmos nos caminhos a seguir, isto é na missão da empresa...”

Director de recursos humanos da HighMemo

“ (...) ser uma “learning organization” (...) também é quebrar alguns paradigmas, é mudar a forma ou o pensamento acerca do trabalho, (...) ao operário é exigido que pense na melhor maneira de fazer o seu trabalho, e é medido por isso, e nesse aspecto isso vai criar uma dinâmica de auto aprendizagem, e de interesse (...) temos dentro da empresa uma escola do ensino secundário...”

Director de recursos humanos da HotWater

Aliás é notória a importância que o papel da avaliação de desempenho pode ter como instrumento de criação de modelos de formação:

“ (...) O erro também serve para aprender. (...) O processo de avaliação de desempenho ajuda a definir acções correctivas para os erros cometidos (...) por outro lado, a organização ao descentralizar uma série de actividades que competem em organizações mais tradicionais à chefia, está a possibilitar às pessoas o erro, e está a valorizar o erro na perspectiva da aprendizagem.”

Director de recursos humanos da Leaders

Em segundo lugar, a partilha e divulgação do conhecimento é favorecida, nomeadamente, por intermédio de programas informáticos actualizados e de processos que incentivam a partilha da experiência por via de processos formais, como jornais internos e reuniões departamentais ou gerais e, processos informais, como por exemplo, conversas, festas de celebração e outros meios. Podemos constatar exemplos de actividades relacionadas com esta prática nos depoimentos de vários directores de recursos humanos das empresas participantes nesta investigação:

“ (...) Também utilizamos o nosso jornal mensal como uma ferramenta de passagem de mensagens, em suma daquilo que é importante para a organização (...) e temos as nossas reuniões gerais e departamentais (...) ”.

Director de recursos da AntenAzul

“ (...) difundimos as nossas práticas (...) designadamente as da direcção de recursos humanos que normalmente participam em apresentações da empresa, debates em seminários (...) publicamos artigos.”

Director de Recursos Humanos da HighMemo.

“ (...) Utilizamos a “intranet” para divulgar as ideias que tenham sido implementadas num sector por toda a organização (...) ”

Director de recursos humanos da EngiPower

Em terceiro lugar, o envolvimento é procurado através de práticas de recursos humanos que direccionam a actividade tendo em atenção objectivos e estratégias de longo prazo. Destacam-se as práticas que incentivam o uso da tecnologia para otimizar o processo de constituição de redes de participação e envolvimento facilitadoras, não só do processo de comunicação, mas encorajadoras para indivíduos e grupos encontrarem soluções para os problemas. Em suma, práticas que promovem a análise de erros e a consequente melhoria de processos e comportamentos. Acções associadas a esta prática foram detectadas nas entrevistas concedidas pelos responsáveis de recursos humanos, conforme ilustram os extractos que citamos a seguir:

“A direcção de recursos humanos tem pessoas nos “improvement teams” que actuam na manufactura”.

Director de recursos humanos da HighMemo

“(...) Temos um projecto designado por “programa comum” cujo grafismo está associado à ideia do ovo de Colombo que visa o envolvimento dos trabalhadores de todo o grupo (...)”

Director de recursos humanos da EngiPower

Em quarto lugar, práticas de gestão de recursos humanos que compensam e reconhecem os trabalhadores por assumirem riscos e atingirem os objectivos propostos. Esse reconhecimento é operacionalizado através da política de incentivos que recompensa tanto extrínseca como intrinsecamente a *performance* individual.

Veja-se, a título de exemplo, alguns excertos de entrevistas feitas junto dos directores de recursos humanos:

“ (...) Temos um processo de gestão do desempenho que é assente nas competências e um processo de reconhecimento que é baseado no mérito (...) Temos remuneração variável (...). Temos um programa de partilha de resultados (...) posso dizer-lhe que ainda não há muito tempo um operador recebeu mais de 15 000 € e um engenheiro teve cerca de 50 000 mil €, são prémios que podem ser significativos (...) ”.

Director de recursos humanos da HighMemo

“ (...) a criatividade e a inovação é outro dos parâmetros importantes (...) existem esquemas de reconhecimento para sugestões. Há uma componente monetária (...) há reconhecimento tanto monetário como não monetário como é o caso da publicação do reconhecimento público das ideias e há umas pequenas ofertas que são dadas às pessoas de cada vez que dão uma sugestão (...) ”.

Director de Recursos Humanos da AntenAzul

“ (...) Temos prémios que têm a ver com a inovação e criatividade e a segurança (...) semestralmente fazemos uma avaliação das ideias e a melhor ideia pode ser premiada com um automóvel (...) sim, os trabalhadores do “chão de fábrica” também o podem ganhar (...) ”.

Director de recursos humanos da EngiPower

As práticas de gestão de recursos humanos que acabámos de descrever agregadas em quatro construtos (formação e desenvolvimento, partilha de informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento) são exercidas pelas oito empresas, ou pelo menos percebidas pelos seus quadros como sendo exercidas, de modo diferente. Os resultados a que chegámos nesta investigação apontam nesse sentido. Ou seja, tal como se antecipava na hipótese H2, as práticas de gestão de recursos humanos são percebidas como explicativas do perfil de organizações aprendentes.

Importa referir também que os resultados evidenciam que as duas empresas nacionais emergem com os dois *scores* menos elevados em todas as práticas de gestão de recursos humanos no conjunto das oito empresas em estudo. Para esta constatação, pensamos não ser de todo alheio o facto de a gestão de recursos humanos em Portugal se encontrar numa fase de transformação. Como refere Cabral-Cardoso (2006), a função encontra-se num momento de afirmação da sua credibilidade.

Convém referir que a literatura se tem preocupado em trazer à superfície o *gap*, por vezes pouco visível, entre a retórica das proclamações e a realidade praticada nas empresas (Guest, 1994; Iles, 1994; Cabral-Cardoso, 2006). A prática seguida nas empresas aqui estudadas também parece confirmar o pensamento dos autores da literatura da especialidade:

“ (...) estou há 20 anos nisto. As minhas expectativas têm mais a ver com o que eu gostava que acontecesse na área da gestão de recursos humanos (...) Diz-se que o principal capital das empresas são os trabalhadores, e cá também se diz, quando passamos à prática parece que nos esquecemos, não se valora devidamente essa afirmação (...)”.

Director de Recursos Humanos da ÁguiaReal.

Os resultados quantitativos a que chegamos também evidenciam diferenças significativas em termos da percepção das práticas de gestão de recursos humanos entre empresas com diferentes características em termos de variáveis sócio-demográficas.

Os *scores* exibidos no quadro 7.8. revelam diferenças significativas entre todas as práticas de gestão de recursos humanos nos grupos de empresas multinacionais e nacionais, o que permite concluir pela existência de assimetrias, em termos de práticas de gestão adoptadas nas empresas multinacionais e portuguesas. Este resultado empírico corrobora, em certa medida, o pensamento de Guest (1994) quando chama a atenção para o perigo decorrente da imposição de um sentido de uniformidade das políticas e práticas de recursos humanos.

Por outro lado, o presente estudo revela ainda que empresas com maior dimensão tendem também a evidenciar médias mais elevadas na formação e desenvolvimento e na partilha da informação e conhecimento. O volume de negócios evidenciou médias mais elevadas na partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento.

A literatura refere a importância das práticas de gestão de recursos humanos no sucesso organizacional, pelo facto de ajudarem a criar valor e contribuírem para aumentar o poder competitivo das empresas. Por outro lado, reconhece, que as organizações aprendentes existem, como refere Storey (2001) e mais tarde Legge (2005) e Gherardi (2006).

Os resultados da análise bivariada também demonstram que, no nosso estudo, existem correlações positivas estatisticamente significativas entre as práticas de recursos humanos e o perfil de organização aprendente. Por outro lado, a variabilidade das respostas é baixa, uma vez que o desvio-padrão exibe um valor de 0,64 para uma média de 3,5 (na escala de Likert com amplitude de 1 a 5).

Como já enunciámos, a literatura explorada demonstrou que são escassos os estudos sobre organizações aprendentes em Portugal, muito embora sejam abundantes os estudos sobre as organizações aprendentes desenvolvidos noutros países europeus (Pedler, 1992; Gherardi, 2005), norte americanos (Senge, 1990; Griego *et al.*, 2000;

Marquardt, 2002) e australianos (Griggs & Hyland, 2003; Gustavs & Clegg, 2005). A excepção, no que se refere a Portugal, consiste no estudo de Lorenz & Valeyre (2005), que já tivemos oportunidade de referir num momento anterior.

O estudo de Griego *et al.* (2000) concluiu que práticas de gestão de recursos humanos como a gestão de recompensas e a formação e desenvolvimento eram percebidas pelos respondentes como variáveis explanatórias do perfil de organização aprendente.

Autores como Heraty & Morley (1995) e Daft (1995) afirmam convictamente que as práticas de gestão de recursos humanos, desempenham um papel essencial nas organizações aprendentes. Swain (1999) invoca a pertinência de as organizações aprendentes adoptarem a versão *soft* de gestão de recursos humanos se pretenderem criar um clima de confiança que permita libertar o conhecimento que se encontra latente nos empregados. Storey (2001), Legge (2005) e Gherardi (2006) encontram-se entre os que propõem que se estude a dinâmica entre gestão de recursos humanos e organizações aprendentes. Marquardt (2002), sublinha a importância fundamental das pessoas, gestores e trabalhadores, nas organizações aprendentes, uma vez que são as pessoas que detêm a informação e que a transformam em conhecimento útil para seu uso pessoal e das organizacionais onde laboram.

A percepção dos directores de recursos humanos das empresas que participaram neste estudo corrobora em larga medida o pensamento dos autores, como demonstram os vários extractos transcritos na secção 10.2.

Por outro lado, os resultados a que chegámos neste trabalho (Quadros 9.10., 9.11. e 9.12.) e as afirmações constantes nos extractos anteriormente apresentados, permitem concluir que algumas práticas de recursos humanos, com o conteúdo das que aqui foram analisadas, estão relacionadas com empresas que exibem perfil de organizações aprendentes. Ou seja, as quatro práticas de recursos humanos em análise – formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento – predizem significativamente o perfil de organização aprendente para o conjunto das oito empresas estudadas. As quatro práticas de gestão de recursos humanos também predizem significativamente o

perfil de organização aprendente para as seis empresas multinacionais (HighMemo, AntenAzul, Leaders, HotWater, GrouTour e Oceânica). Todavia, a ordem com que emergem a explicar o perfil de organização aprendente tende a alterar-se consoante o sub-grupo (formação e desenvolvimento, envolvimento e participação, partilha da informação e conhecimento e compensação e reconhecimento). Relativamente às empresas nacionais, o estudo de Lorenz & Valeyre (2005) revela que práticas de gestão de recursos humanos associadas ao *cluster* das organizações aprendentes se encontram pouco difundidas em países da Europa do Sul, onde se insere Portugal (figura 2.3.). Porém, não obstante as conclusões de Lorenz & Valeyre (2005), os resultados da regressão múltipla a que chegámos permitem concluir em sentido oposto. Ou seja, as práticas de recursos humanos como formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação, e compensação e reconhecimento, nos termos em que aqui foram estudadas, explicam significativamente o perfil de organização aprendente para as duas empresas portuguesas.

Deste modo, o nosso estudo, indo além das conclusões a que chegaram Griego *et al.* (2000), que identificou duas práticas de gestão de recursos humanos (gestão de remunerações e formação), aponta no sentido de as quatro práticas de gestão de recursos exploradas influenciarem positivamente o perfil de organização aprendente nos três grupos de empresas examinados.

Em face do exposto, fica apenas parcialmente provada a hipótese H2. Ou seja, as práticas de gestão de recursos humanos estudadas (formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento), com excepção da declaração de visão, revelam poder preditivo sobre o perfil de organização aprendente.

Para finalizar, impõe-se deduzir algumas reflexões de carácter geral que esta temática suscita. A primeira observação a fazer passa pela confirmação de que a discussão à volta da designação gestão de recursos humanos por oposição à gestão de pessoal parece terminada a favor da primeira (Holmes & McElwee, 1995; Torrington, 1998; Ulrich, 1997; Armstrong, 2000). A designação ‘gestão de recursos humanos’

parece ter sido, também, adquirida e assimilada nas empresas aderentes a este estudo. Com efeito, pudemos constatar isso não só pelas designações inscritas à porta de entrada dos gabinetes dos respectivos directores, como, também, na designação assumida por estes profissionais quando se referiram às suas actividades. Vejam-se os seguintes excertos:

“ (...) O que vai determinar se a gestão de recursos humanos desempenha uma função estratégica na empresa (...) tem muito a ver com a forma como o director de recursos humanos encara a sua tarefa (...)”.

Director de Recursos Humanos da Leaders

“ (...) As minhas expectativas têm mais a ver com o que eu gostava que acontecesse na área da gestão de recursos humanos (...).

Director de Recursos Humanos da ÁguiaReal

A segunda observação prende-se com a constatação de que, à semelhança das empresas japonesas que arribaram ao ocidente, muitas das empresas multinacionais que vieram para o nosso país, independentemente de políticas de desenvolvimento regional eventualmente fomentadas no momento, também se instalaram em zonas virgens, com pouca ou nenhuma tradição industrial. Nesse contexto, possibilitaram o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de recursos humanos como a formação, a consulta e envolvimento dos empregados, a cooperação e o trabalho em grupo, práticas identificadas com a orientação da Escola de Harvard. Talvez isso possa explicar o facto de algumas das empresas do nosso estudo se encontrarem localizadas em zonas económicas de forte expressão agrícola.

Esta constatação conduz-nos a uma terceira reflexão, que é a que se prende com o reconhecimento da importância das pessoas como fonte de vantagem

competitiva das empresas, tal como foi sugerido pelos autores de referência neste domínio (Guest, 1994, 2001; Pfeffer, 1994, 1995, 1998; Legge, 2005).

Independentemente da corrente adoptada emergente do debate *best fit/best practice* ou da escola perfilhada *soft* ou *hard*, a orientação estratégica da organização aprendente parece ser o aspecto mais relevante, dela decorrendo a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos numa perspectiva contingencial mas enquadrada na teoria dos recursos. Nesta perspectiva, o capital humano em concurso com os activos tangíveis da empresa, ambos integrados na sua estratégia, concorrem para ganhar posição competitiva no mercado.

Extraiu-se deste estudo que práticas como a formação e desenvolvimento, a partilha da informação e conhecimento, o envolvimento e participação e compensação e reconhecimento, têm lugar em empresas aprendentes competitivas e orientadas para o mercado. Mas, práticas de gestão de recursos humanos que influenciam a aprendizagem através da formação e do desenvolvimento individual e colectivo incentivam a aprender tendo em conta os objectivos de longo prazo, e onde a mudança é aceite e as suas consequências são antecipadas. Ou seja, práticas que incentivam a que se partilhe a informação e o conhecimento e impulsionem o envolvimento e a participação na solução de problemas. Que promovam a análise das falhas e a aprendizagem através delas, assumindo os erros e aceitando os riscos que decorrem da prestação da profissão para o aperfeiçoamento constante de todos os trabalhadores. Práticas, por fim, que reconhecem o mérito pela realização dos objectivos e que premeiam a inovação e a assunção do risco.

Surge-nos uma questão: serão estas práticas novas com designações antigas? Embora desafiante, este trabalho não sustenta o passaporte para entrar no debate.

A quarta observação, que decorre da anterior, remete para o conceito de capital intelectual no sentido de capital humano (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2005; Lepak *et al.*, 2006) com a função recursos humanos a desempenhar um papel essencial nas quatro dimensões aqui investigadas. No enquadramento que acolhemos nesta dissertação, aquelas dimensões revelaram-se práticas de gestão de recursos humanos próprias do tipo das organizações aprendentes aqui debatidas. Ou seja,

como conjuntos de práticas de gestão de recursos humanos (O'Reilly III & Pfeffer, 2000) que se aplicam de acordo com os objectivos particulares que enformam a estratégia de cada organização aprendente. Trata-se de práticas que os gestores de recursos humanos integram na estratégia organizacional das empresas, visando contribuir para a reforçar as suas vantagens competitivas. Deste modo, não ficam apenas pela superficialidade reconhecida à perspectiva contingencial (Lepack *et al.*, 2006), indo além dela, e sugerindo configurações de práticas de gestão de recursos humanos (Boxall & Purcell, 2003) que, em combinação, impulsionam desempenhos elevados.

Esta orientação é exposta na HotWater, do seguinte modo, pelo seu director de recursos humanos:

“ (...) participamos na definição da estratégia e depois tenho de alinhar a minha estratégia com a estratégia da empresa (...) ”.

A quinta reflexão tem a ver com a natureza tendencialmente incremental da aprendizagem nas empresas estudadas, e que se reflecte nas preocupações manifestadas com a implementação de processos de melhoria contínua integradores, visando envolver todos os trabalhadores. Algumas políticas e práticas de gestão relatadas nas entrevistas e documentadas nos dados facultados apontam neste sentido. É o caso, por exemplo, da gestão dos prémios de inovação e melhoria em prática nalgumas empresas.

10.3. Cultura organizacional (tipos culturais)

Como referimos, Griego *et al.* (2000) não exploraram no seu estudo empírico os efeitos das relações entre práticas de gestão de recursos humanos e cultura organizacional nas organizações aprendentes.

A literatura analisada, porém, assinala o papel da cultura organizacional nas organizações. Os autores reconhecem-na como uma das variáveis chave para o desempenho das empresas (Etzioni, 1975; Cameron & Quinn, 1999; Schein, 2004) juntamente com a gestão de recursos humanos (Ulrich, 1997; Yeung *et al.*, 1999). Por outro lado, os práticos reconhecem a influência da cultura na gestão de recursos humanos para a consecução da estratégia das suas empresas na afirmação como organizações aprendentes.

Acresce que, embora as organizações pendam para a afirmação de uma cultura dominante dificilmente são identificadas com um tipo único de cultura (Gray & Densten, 2005).

E, muito embora o estudo desta temática tenha sido muitas vezes impedida por limitações metodológicas (Yeung *et al.*, 1991), constituiu nosso propósito avaliar, também, neste trabalho a interacção entre cultura (tipos de cultura) e gestão de recursos humanos nas organizações aprendentes.

Os resultados estatísticos, resultantes da abordagem empírica efectuada, demonstram as relações das características das empresas com a cultura organizacional (tipos culturais).

No presente estudo, todas as empresas evidenciam com significado estatístico, a presença dos quatro tipos culturais em análise, como se pode verificar no teste de correlação bivariada. Os resultados da MANOVA indicam, quando comparamos as médias das empresas, que quatro das seis empresas estrangeiras apresentam médias significativamente mais altas relativamente à ÁguiaReal e três mais altas que a EngiPower no tipo de cultura de clã/relações humanas. No que respeita ao tipo *adhocrático*/sistemas abertos, cinco empresas estrangeiras exibem médias significativamente mais elevadas que a ÁguiaReal e quatro mais altas do que a EngiPower. Estas tendências também emergem quando agrupamos as empresas em dois subconjuntos (empresas multinacionais e nacionais), em que as empresas multinacionais apresentam médias significativamente mais elevadas em culturas do tipo clã e *adhocrático* e, as nacionais apresentam médias mais elevadas nos tipos racional e hierárquico.

Resumindo, os resultados empíricos sugerem a presença dos quatro tipos de cultura em estudo nesta investigação, como é, aliás, proclamado pela literatura, não deixando porém de, com elevada probabilidade, reflectirem o tipo cultural mais forte (Quinn & Cameron, 1983; Quinn, 1988; Zammuto *et al.*, 2000).

No que respeita à categoria profissional, apenas no tipo hierárquico se verificam efeitos significativos, com os directores a exibirem médias inferiores aos quadros e especialistas na percepção deste tipo de cultura (hierárquico) nas suas empresas. Ou seja, os quadros e especialistas tendem a perceber culturas mais autocráticas do que os seus directores, susceptíveis de legitimar a construção de mecanismos de defesa (Argyris & Schön, 1985, 1989), que reajam à adopção de práticas de gestão mais participativas (Thompson & Kahnweiler, 2002), identificadas com o paradigma de aprendizagem próprio das organizações aprendentes (Marquardt, 2000).

No que respeita às relações entre cultura organizacional e práticas de gestão de recursos humanos, importa referir que estamos perante dois conceitos estreitamente relacionados (Ouchi, 1981; Yeung *et al.*, 1991). A correlação bivariada evidencia que, não obstante as práticas de gestão de recursos humanos e a cultura organizacional se correlacionarem significativamente, a força dessa associação, como se observa pelos respectivos coeficientes, tende a variar. Deste modo, comprova-se mais uma vez, o argumento principal que a literatura consultada vem defendendo. Ou seja de que as práticas de gestão de recursos humanos actuam em conformidade com cada tipo de cultura (Yeung, *et al.*, 1991; Yeung, *et al.*, 1999).

Por exemplo, os resultados demonstram que culturas do tipo clã estão mais fortemente associadas a práticas de gestão de recursos humanos como a formação e desenvolvimento, partilha de informação e conhecimento e envolvimento e participação (coeficientes $>0,05$). Ou seja, são culturas que parecem favorecer a adopção de práticas de gestão de recursos humanos mais próximas do modelo de Harvard que considera os trabalhadores como activos valiosos (Brewster, 2004) e importantes no processo de aprendizagem organizacional (Marquardt, 2002).

Os depoimentos dos directores de recursos humanos, se bem que atestem relacionamentos recíprocos entre a cultura organizacional e as políticas de gestão de recursos humanos, não exprimem tão claramente eventuais relações entre práticas de gestão de recursos humanos e tipos de cultura organizacional:

“(...) a cultura são as práticas e as vivências que resultam das políticas de gestão que procuramos implementar na empresa (...)”.

Director de recursos humanos da HighMemo

“ (...) legado de cultura (...) são princípios a que as pessoas devem obedecer para trabalharem...”

Director de recursos humanos da HotWater

A literatura observada parece seguir a orientação de que a articulação entre práticas de recursos humanos e cultura organizacional potencia a importância do capital intelectual conducente a um desempenho superior por parte das empresas (Chan *et al.*, 2004), *maxime* da transformação dessas empresas em organizações aprendentes (Gherardi, 2005). Os estudos atribuem-lhe um papel de destaque na capacidade organizacional de aprendizagem ao ponto de a cultura organizacional ser perspectivada como capaz de influenciar o desenho e a aplicação de práticas de gestão de recursos humanos.

Daí que alguns autores defendam que, ao definir a cultura organizacional necessária para implementar a estratégia, se aproveite o momento para desenhar práticas de recursos humanos que criem competências culturais adequadas (Yeung *et al.*, 1999). Ou seja, assegurar que as práticas de gestão de recursos humanos são desenhadas e aplicadas para criar e reforçar a cultura que se deseja. Traduzindo-a em comportamentos apropriados para todos os indivíduos da organização (Ulrich, 1997; Cameron & Quinn, 1999; Ulrich & Brockbank, 2005), ligando-se assim à estratégia organizacional de organização aprendente para uma empresa em concreto,

acentuando também, deste modo, a perspectiva contingencial da gestão estratégica de recursos humanos (Schuler & Jackson, 1987).

Em suma, as práticas de gestão de recursos humanos são entendidas como capazes de influenciar os resultados organizacionais por via da interpretação da cultura organizacional ou, como referem Bowen & Ostroff (2004), por efeito da interferência do clima organizacional.

A literatura consultada evidencia a consistência das relações entre a cultura organizacional e o sistema de compensação e reconhecimento (Kerr & Slocum, 1987; Gould-Williams, 2007).

Os resultados parecem confirmar, ainda que parcialmente, tanto a literatura, que vê na cultura organizacional um papel fundamental na conformação das práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional, como a convicção dos directores de recursos humanos quanto à mais-valia da influência da cultura organizacional na gestão dos recursos humanos nas suas empresas.

Ou seja, a análise estatística dos dados divisa um efeito moderador do tipo de cultura ‘*adhocracia*/sistemas abertos’ na prática de gestão de recursos humanos ‘compensação e reconhecimento’, no conjunto das empresas aqui estudadas (HighMemo, AntenAzul, Leaders, HotWater, GrouTour, Oceânica, EngiPower e ÁguiReal). Note-se, também, que o efeito moderador do tipo de cultura *adhocracia*/sistemas abertos na prática de gestão de recursos humanos compensação e reconhecimento se verifica no conjunto das seis empresas multinacionais, mas não nas duas empresas nacionais (EngiPower e ÁguiaReal) estudadas neste trabalho. Uma possível explicação talvez tenha a ver com o facto de as empresas multinacionais apresentarem médias significativamente mais elevadas em culturas do tipo *adhocrático*, e as nacionais apresentarem médias significativamente mais elevadas nos tipos racional e hierárquico, que são tipos de culturas associadas a práticas de gestão de recursos humanos identificadas com organizações do tipo taylorista, mais hierarquizadas e formais.

Em face do exposto, a hipótese H3a confirma-se apenas parcialmente. Ou seja, dos quatro tipos culturais em estudo (clã, *adhocrático*, racional e hierárquico),

apenas o tipo ‘*adhocrático*’ modera a prática de gestão de recursos humanos ‘compensação e reconhecimento’ em dois grupos de empresas, a totalidade das empresas e as multinacionais. O efeito moderador não se verificou nas empresas nacionais.

Relativamente ao efeito mediador da cultura organizacional, ele não foi encontrado no conjunto das oito empresas estudadas neste trabalho, nem em nenhum dos outros subconjuntos de empresas (multinacionais e nacionais). Tal facto deve-se à não verificação das três condições prévias indispensáveis ao teste da mediação que a literatura da especialidade recomenda (Baron & Kenny, 1986; Holmbeck, 1997; Bennet, 2000; Frazier *et al.*, 2004). Assim sendo, não se dá como provada a hipótese H3b.

CAPÍTULO 11. CONCLUSÕES

Ainda que no século XVIII Adam Smith – 1776 – já se houvesse preocupado com a eficiência do trabalho, aconselhando os governos a abster-se de interferir na concorrência, que devia ser livre, e as empresas a intensificar a especialização, só a partir dos anos oitenta do século XX a literatura refere um interesse crescente pelas questões ligadas às pessoas. Neste aumento de atenção, é amplamente reconhecido o envolvimento tanto de académicos como de práticos. O propósito deste trabalho visa justamente responder ao desafio lançado por diversos autores da área (Iles, 1994; Daft, 1995; Swain, 1999; Griego *et al.*, 2000; Gherardi, 2006): a sugestão de que se estudassem os efeitos que determinadas práticas de gestão de recursos humanos provocavam nas organizações aprendentes. Por outro lado, averiguar sobre a influência que a cultura organizacional possa ter na forma como esses efeitos são exercidos.

A literatura enfatiza fortemente a importância das empresas se transformarem em organizações aprendentes com base na aprendizagem organizacional e na difusão do conhecimento entre indivíduos, entre grupos, na própria organização e nestas entre si. Uma das características das organizações aprendentes reside no facto de as pessoas aprenderem dinamicamente, num processo de participação colectiva dependente do contexto, em que a empresa emerge como uma estrutura sistémica de aprendizagem contínua e de auto transformação (Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993; Marquardt, 2002).

Esta investigação pretende, conforme se foi sublinhando ao longo de todo o trabalho, contribuir para o alargamento do conhecimento no âmbito das organizações aprendentes. Para tanto, o estudo realizado principiou pela avaliação do estado-da-arte das três temáticas que sustentam a investigação, através da pesquisa e exame das respectivas literaturas da especialidade. Assim, no que respeita à temática relacionada com as organizações aprendentes, procurámos identificar um conceito que nos permitisse examinar a possibilidade de esse tipo de organizações existirem em Portugal. O conceito adoptado fundamentou-se nos trabalhos de Marquardt (2002).

A segunda finalidade do estudo, na esteira de Griego *et al.* (2000), prendia-se com a intenção de esclarecer as relações das práticas de gestão de recursos humanos com as organizações aprendentes. Isto é, pretendia conhecer se as cinco práticas de gestão de recursos humanos sugeridas pela literatura revelavam um potencial estatisticamente significativo na explicação e previsão do perfil de organização aprendente.

Por fim, desejava-se explorar possíveis efeitos moderadores ou mediadores dos tipos de cultura organizacional propostos por Quinn & Cameron (1999) nas práticas de recursos humanos explanatórias das organizações aprendentes.

Para responder às três questões acima enunciadas, utilizámos uma metodologia de tipo quantitativo que se apoiou numa amostra de conveniência constituída por 426 questionários válidos preenchidos pelos quadros das oito empresas participantes. A metodologia quantitativa foi complementada com documentação diversa facultada pelas organizações estudadas, bem como, algumas entrevistas dirigidas aos directores de recursos humanos.

O estudo permitiu extrair algumas conclusões. Em primeiro lugar, fica reconhecido neste trabalho que existem empresas com características de organizações aprendentes a laborar em Portugal. Esta constatação levou à rejeição da hipótese H1, que apontava para a inexistência de empresas com perfil de organizações aprendentes a operar no mercado português.

Com efeito, ao contrário do que a literatura consultada induzia, existem organizações aprendentes a operar em Portugal como se pode analisar pelos quadros 9.3. e 9.4. e pelos depoimentos dos directores de recursos humanos. Os dados coligidos permitem constatar que uma parte dos profissionais inquiridos e entrevistados tendem a perceber a sua entidade empregadora como uma organização aprendente.

A análise dos resultados permite ainda verificar que, embora o perfil de organização aprendente emergisse na totalidade das empresas estudadas, a percepção desse perfil aparecia reforçado nas empresas multinacionais a laborar em Portugal.

Quanto às empresas portuguesas (as duas empresas analisadas), os resultados dos testes estatísticos efectuados permitem extrair conclusões diferenciadas. Ou seja, apesar de ambas exibirem médias estatisticamente significativas inferiores às multinacionais, a empresa privada exibe uma média superior à empresa de capitais públicos. Por isso, é possível concluir que pelo menos alguns dos seus empregados as percebem como organizações aprendentes. Acresce que os depoimentos dos directores de recursos humanos, recolhidos no momento das entrevistas, parecem sugerir que as suas empresas se encontram num processo evolutivo em direcção a esse tipo de organizações.

A literatura conhecida, não confirmando um papel de especial destaque às práticas de gestão de recursos humanos na afirmação das organizações aprendentes em Portugal, não exclui, todavia e de uma forma peremptória, essa possibilidade. Neste sentido, pareceu-nos pertinente distinguir, no conjunto das empresas estudadas, as multinacionais das nacionais. Por outro lado, reafirmemo-lo, a análise dos dados também sugere a constituição desses dois subconjuntos.

Em segundo lugar, e no que respeita ao relacionamento das práticas de gestão de recursos humanos com as organizações aprendentes, foi possível confirmar, na senda de estudos anteriores, designadamente, no trabalho empírico de Griego *et al.*, (2000), que determinadas práticas de gestão de recursos humanos induzem a presença de perfil de organização aprendente nas empresas. Esta possibilidade havia sido cogitada na formulação da hipótese H2.

Os estudos estatísticos desenvolvidos permitem afirmar que as quatro práticas de gestão de recursos humanos – formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento –, estudadas na base dos pressupostos tomados nesta investigação, explicam significativamente o perfil de organização aprendente. Efectivamente aquelas práticas explicam mais de 76% da variância para o conjunto das empresas inquiridas (Quadro 9.10.), apresentando um valor superior no subconjunto das empresas multinacionais (72%) comparativamente ao das empresas portuguesas (68%). Isto é, apesar da força explanatória da variável independente – práticas de

gestão de recursos humanos – no perfil de organização aprendente variar de acordo com a nacionalidade das empresas, a ordem de entrada das variáveis explicativas na equação de regressão é idêntica na totalidade das empresas e nas empresas nacionais (formação, partilha, envolvimento e compensação). Apenas se verifica uma ligeira alteração nas empresas multinacionais (formação, envolvimento, partilha e compensação).

Não se verificou que a prática designada por ‘declaração de visão’ apresentasse efeito preditivo de organização aprendente, em qualquer um dos três conjuntos de empresas estudados. Isto induz-nos a pensar e a atribuir uma maior relevância às práticas do que à retórica no desenvolvimento de uma organização aprendente. Assim sendo, fica provada parcialmente a hipótese H2. Ou seja, algumas práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente a formação e desenvolvimento, partilha da informação e conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento predizem a existência de organizações aprendentes.

Em terceiro lugar, estudámos o efeito moderador e mediador da cultura organizacional através da tipologia de Cameron & Quinn (1999) assente no quadro de valores competitivos. Apenas um tipo cultural – *adhocracia/sistemas abertos* – demonstrou desempenhar um papel moderador na interacção com uma prática de gestão de recursos humanos, designada por compensação e reconhecimento. Note-se que a literatura é maioritariamente assente em pressupostos próprios da literatura anglo-saxónica preponderante (Reino Unido, Estados Unidos da América e Austrália) e da Europa do Norte pelo que a transposição desses comportamentos para outros contextos culturais deve ser feita com algumas cautelas.

A literatura explorada refere que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na inovação e nomeadamente na explicação do *Know-how* organizacional. A tipologia cultural assente no quadro de valores competitivos (Cameron & Quinn, 1999) propõe quatro tipos culturais – *clã/relações humanas*, *adhocracia/sistemas abertos*, *mercado* e *hierárquico*. São quatro tipos culturais que, uma vez perfilhados – os quatro – pelas empresas, e actuando como uma espécie de

cola que mantém as organizações unidas, diminuem o risco de se criar uma organização disfuncional. A cultura organizacional, nas suas várias tipologias, desempenha um elemento central no conceito de organizações aprendentes (Yeung *et al.*, 1999).

Acreditava-se, face ao papel que os autores reconhecem à cultura organizacional no seu relacionamento com a gestão de recursos humanos, nomeadamente dos que lhe reconhecem influência de conformação sobre as práticas de gestão de recursos humanos, como é o caso de Yeung *et al.* (1999) e Dipboye (2005) entre outros, que se evidenciasse esse efeito neste estudo. Por este motivo estudámos o possível efeito moderador da cultura (tipos de cultura) na relação das práticas de gestão de recursos humanos com o perfil de organização aprendente. Ou seja, analisámos se a interacção entre a cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos explicava com significado estatisticamente relevante o perfil de organização aprendente. Os resultados do estudo estatístico apenas permitiram detectar um efeito moderador significativo por parte do tipo de cultura *adhocracia*/sistemas abertos na prática de recursos humanos gestão de compensação e reconhecimento, na totalidade das empresas e nas empresas multinacionais. Não emergiu efeito moderador da cultura nas práticas de gestão de recursos humanos nas empresas nacionais. Nestes termos apenas foi possível verificar ainda que parcialmente, a hipótese H3a.

Seguidamente averiguámos a presença do efeito mediador da cultura nas práticas de gestão de recursos humanos. Isto é, pretendíamos verificar se o poder explicativo estatisticamente significativo das práticas de gestão de recursos humanos é perdido ou, mesmo, se a cultura organizacional captura totalmente a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e organização aprendente. Os resultados a que chegámos não evidenciam o efeito mediador da cultura organizacional sobre as práticas de gestão de recursos humanos em qualquer dos três subconjuntos de empresas (totalidade das empresas, empresas multinacionais e empresas nacionais). Não, foi, assim possível verificar a hipótese H3b.

No que respeita ao efeito das características sócio-demográficas dos respondentes, verificou-se que, no conjunto das empresas estudadas, as mulheres estavam mais predispostas do que os homens a aceitar programas de formação e desenvolvimento e a partilhar informação e conhecimento. Todavia, não se detectaram efeitos significativos da variável sexo do respondente na avaliação da cultura organizacional nem na percepção da empresa como organização aprendente.

Foi, todavia, patente que os empregados mais novos estão mais predispostos a frequentar acções de formação e desenvolvimento.

Verificou-se ainda que são os trabalhadores mais novos e também os mais juniores (antiguidade na empresa igual ou inferior a cinco anos), bem como os que responderam ao questionário tendo em conta a empresa na sua globalidade que mais percebem a sua empresa como organização aprendente.

11.1. Relevância para a gestão

Apesar dos objectivos académicos que subjazem ao presente estudo, importa referir as implicações desta investigação para a prática da gestão e, particularmente, para a gestão de recursos humanos. Neste sentido, alertamos para as vantagens que decorrem para as empresas de terem em conta os resultados da investigação na definição das suas estruturas e práticas organizacionais.

Os resultados alcançados com este trabalho poderão revelar-se úteis para as empresas, tanto na fase do desenho das políticas de recursos humanos como posteriormente, na actividade prática em curso nas empresas. É consabido, e por muitos também reconhecido, o papel fundamental das pessoas na luta competitiva que as empresas travam hoje em dia. Essa luta, na era actual, já não é só pela conquista do mercado, mas muitas vezes pela própria sobrevivência das organizações.

Sem questionar a vantagem da elaboração de um conceito único de organização aprendente, pensamos ter contribuído com esta investigação para uma aproximação aos que, nessa constelação de entendimentos, vêem nas organizações

aprendentes a continuação da investigação desenvolvida pelos académicos da aprendizagem organizacional, aplicada à dinâmica própria da prática empresarial.

A literatura reconhece à aprendizagem organizacional e à intenção teleológica que lhe está implícita, já referida – a criação de organizações aprendentes –, um papel fundamental na capacidade organizacional de aprender. Capacidade essa que, enquadrada numa perspectiva sistémica, seja capaz de ultrapassar as fronteiras da empresa com vista à criação de ideias susceptíveis de gerar valor para a empresa, e de difundir essas ideias por toda a organização ultrapassando para isso os embargos que tenha de enfrentar (Edmonson & Moingeon, 1998; Yeung *et al.*, 1999; Garvin, 2008). Daí que a literatura confirme a tendência de as organizações actuais se estarem a transformar em organizações aprendentes (Zairi, 1999; Driver, 2002; Gherardi, 2006). Esperamos que, aludindo aos resultados deste estudo que comprova a existência de organizações aprendentes, que os práticos da gestão encontrem motivação bastante para transformar as suas organizações em organizações aprendentes. Pensamos particularmente nos gestores das empresas portuguesas. Acreditamos, em função dos resultados aqui obtidos que, se eles se interessarem por este tema, contribuirão para o sucesso das suas organizações.

A literatura consultada para a elaboração dos primeiros capítulos desta dissertação faz ressaltar a importância da gestão dos recursos humanos para o sucesso das organizações. E se, como se verificou neste trabalho, um meio fundamental para alcançar esse sucesso organizacional reside no funcionamento das empresas como organizações aprendentes, então é por demais óbvia a posição de autores do campo da gestão de recursos humanos como Ulrich (1995), Storey (2001) e Legge (2005), que vêm utilidade no estudo das actividades de gestão de recursos humanos praticadas nessas organizações.

Ora, actividades identificadas com a gestão de recursos humanos como a formação e desenvolvimento, a partilha da informação e conhecimento, o envolvimento e participação e a compensação e reconhecimento demonstram, no nosso estudo, desempenhar um papel essencial na criação ou no aperfeiçoamento de organizações aprendentes. Apoiados nestes resultados, exortamos os gestores de

recursos humanos a darem atenção a essas práticas nas suas organizações. Estamos convictos que desse modo, contribuirão tanto para o reconhecimento da importância das pessoas para o sucesso das suas empresas como para diminuir o fosso existente entre a retórica da importância dos recursos humanos e a prática efectivamente levada a efeito nas empresas.

Porém, os praticos da gestão de recursos humanos devem ter em conta que tais actividades implicam, por vezes, uma mudança de paradigma no relacionamento das organizações com os seus empregados (Nonaka, 1991; Daft, 1995; Ulrich, 1997). Ou seja, quando aqui se fala em formação e desenvolvimento tem-se também em vista a actualização contínua do conhecimento da missão e estratégia da empresa, bem como a certeza da compreensão da sua estrutura, dos processos e das respectivas inter-relações. Formação e desenvolvimento no sentido de criar as condições para o envolvimento dos empregados, de modo que integrem no seu conhecimento, e extraiam as respectivas conclusões, os elementos relevantes que recebem, como relatórios de resultados, qualidade, produtividade, custos e vendas. E, assim contribuam para a diminuição da intensidade do *glass floor* que Brewster *et al.* (1994) identificam como o filtro que impede que a informação sobre a estratégia e o desempenho económico da organização chegue aos níveis inferiores da pirâmide organizacional. Os programas de formação devem conter módulos acerca de como aprender com a experiência, assim como módulos de melhoria contínua, baseados em instrumentos de diagnóstico de desenvolvimento individual, abrangendo todos os trabalhadores e concedendo o tempo necessário para apreender esses saberes.

A partilha da informação e conhecimento assenta na difusão das vantagens, para a organização e seus trabalhadores, de instrumentos de planeamento tendo em conta os objectivos e as estratégias organizacionais de longo prazo. Apoia-se também na consciência de que a aprendizagem e a mudança planeada são aceites com normalidade, fruto da comunicação relativa à evolução da actividade empresarial. Comunicação essa efectuada através de jornais internos, reuniões de departamento e reuniões gerais, bem como da partilha de experiências e da aprendizagem transferidas por via formal ou informal.

A participação individual e colectiva implica a utilização de tecnologia avançada de modo a otimizar a comunicação, a todos os membros organizacionais, dos resultados obtidos na solução de problemas e na melhoria contínua. A participação deve, por isso, ser encorajada não se punindo ninguém por cometer erros involuntários como, aliás, reconhece o director de recursos humanos da Leaders quando afirma que o erro também serve para aprender.

Acresce ainda que, a gestão de recompensas deve premiar a assunção do risco e reconhecer a contribuição dos indivíduos e dos grupos na resolução de problemas e na medida do cumprimento dos desafios que aceitaram.

Outra contribuição deste estudo, para que importa chamar a atenção dos práticos, prende-se com aspectos associados à cultura organizacional, mais precisamente com o tipo cultural *adhocracia*/sistemas abertos, um tipo cultural muito presente nas organizações altamente competitivas, muito orientadas para a inovação e a criatividade. Trata-se de organizações caracterizadas pela sua elevada capacidade de adaptação e flexibilidade a ambientes de elevada volatilidade, figurados pela incerteza e ambiguidade. Neste tipo de cultura, o poder encontra-se descentralizado, localizando-se no indivíduo ou no grupo em função da tarefa a desenvolver em cada situação. Ora, este estudo permitiu concluir que, neste tipo de culturas, a gestão de compensação e reconhecimento é condicionada pela cultura *adhocrática*/sistemas abertos, pelo que o prático de gestão de recursos humanos deverá dar prioridade a sistemas de remuneração não standardizados (Brewster *et al.*, 2006), mais adequados a pessoas desafiadoras e “ambidextras” (Birkinshaw & Sheehan, 2002).

Com esta investigação, procurámos contribuir para superar algumas lacunas existentes na área. Respondendo ao apelo de Griego *et al.* (2000), participámos no debate em torno da procura de um conceito mais abrangente de organização aprendente, ancorado na óptica da gestão de recursos humanos. De facto, acabámos por ir além das conclusões daqueles autores. À luz dos resultados empíricos a que chegámos, ficou provado que quatro práticas de gestão de recursos humanos como a formação e desenvolvimento, partilha do conhecimento, envolvimento e participação e compensação e reconhecimento, com o conteúdo explanado neste estudo, predizem

significativamente, em mais de 76% da variância total explicada o perfil de organizações aprendente. A capacidade preditiva das práticas de gestão de recursos humanos revela-se também, embora menos intensamente (68% da variância explicada), nas empresas portuguesas com esse perfil de organização. Por fim, uma outra contribuição que não deixamos de reportar como importante para o desenvolvimento do conhecimento na área, prende-se com o comprovado efeito moderador do tipo de cultura *adhocrática* na prática de compensação e reconhecimento nas organizações aprendentes.

Em suma, duas contribuições principais deste estudo para o conhecimento podem ser retiradas. A primeira evidencia que as práticas de gestão de recursos humanos ‘Partilha da informação e conhecimento’ e ‘Envolvimento e participação’ explicam o perfil de organização aprendente. A segunda contribuição resulta de se ter evidenciado um efeito moderador do tipo de cultura ‘*Adhocrático*’ na prática de gestão de recursos humanos ‘Compensação e reconhecimento’.

11.2. Limitações do estudo e sugestões para futura investigação

Este trabalho de investigação apresenta limitações que, desde já, se reconhecem e que passamos a enunciar. É o caso da conveniência e dimensão da amostra que apoiou os testes estatísticos de que resultaram estas conclusões. No conjunto, o número de indivíduos que a compõe a amostra acompanha grande parte dos trabalhos académicos consultados. Mas, infelizmente, não lográmos atingir um número de respostas por empresa que permitisse estudá-las *per se*.

Outra limitação que se impõe referir tem a ver com o número de empresas que acederam participar no estudo e a sua não representatividade, limitando a possibilidade de generalizar as suas conclusões para o tecido organizacional português. Oito empresas – seis multinacionais e duas portuguesas – representam unicamente os seus próprios universos. Pelo que se impõe reconhecer que só com muitas cautelas se poderão extrapolar as conclusões do estudo para a generalidade do

tecido empresarial de Portugal. Daqui decorre uma primeira sugestão para futura investigação, a de alargar o estudo da influência das práticas de gestão de recursos humanos e dos tipos de cultura organizacional, enquadrada no quadro de valores competitivos nas organizações aprendentes, a um universo mais amplo de empresas.

O método quantitativo, que foi a nossa opção fundamental desde o início do trabalho, patenteia as insuficiências que a literatura em geral aponta a essa metodologia. Um meio de limitar tais carências consiste em proceder, por via da triangulação, com dados qualitativos recolhidos, nomeadamente, em entrevistas, à clarificação das conclusões evidenciadas. O número de entrevistas que efectuámos, por ser reduzido, não permitiu tal, embora tivesse possibilitado complementar e explicar o sentido de grande número de conclusões quantitativas do universo em análise.

A literatura aprofunda a perspectiva arquitectural com base na singularidade do capital humano presente em grupos de empregados. Daí decorre a possibilidade de internalizar ou externalizar o trabalho, requerendo práticas de gestão de recursos humanos diferenciadas. Ora, muitos desses empregados compõem o conjunto dos trabalhadores tradicionais e dos trabalhadores contratados (Lepak & Snell, 1999; Wright *et al.*, 2001). Não cabia no objecto deste estudo saber se as percepções dos trabalhadores menos qualificados das empresas aqui analisadas acompanhavam os resultados percebidos pelos quadros das mesmas. É uma indicação que gostaríamos de aqui deixar para futuras investigações.

O nosso estudo evidenciou a existência das organizações aprendentes. Seria interessante investigar se o conceito se consolida ou acaba por ser substituído, como se de “moda” se tivesse tratado. Ou seja, se as empresas estão efectivamente a trilhar o caminho rumo às organizações aprendentes, de uma forma intencional e inequívoca.

Ficamos com a convicção de que um estudo que envolva a cultura organizacional, na perspectiva do quadro de valores competitivos que aqui explorámos, nunca ficará completo se não for estudada a sua relação com o propósito

organizacional. Ou seja, a hipótese ou possibilidade de a cultura poder actuar como variável explanatória das organizações aprendentes.

Assim, em face do que se expôs, esperamos ter contribuído para o estudo da influência da gestão de recursos humanos na construção das organizações aprendentes e do papel da cultura na forma como essa influência é exercida. A última palavra é de incentivo a futuros investigadores, para que aprofundem as conclusões a que chegámos nesta investigação, designadamente, no que respeita à realidade empresarial portuguesa onde são muito escassos os estudos sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbad, G. & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7 (Número Especial), 19-29.

Abrahams, J. (1995). *The mission statement hook: 301 corporate mission statements from America's top companies*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.

Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3): 586-612.

Adler, P. S. (1993). Time-and-Motion Regained. *Harvard Business Review*, 71(1), 07-108.

Agars, M. D. & Kottke, J. L. (2005). Innovations in diversity management – Advancement of practice and thought. In Burke, J. R. & Cooper C. L. (Eds.). *Reinventing HRM Challenges and new directions* (pp. 151-169). Great Britain: Routledge.

Akgün, A. E., Lynn, G. S. & Byrne, J. C. (2003). Organizational learning: A socio-cognitive framework. *Human Relations*, 56(7), 839-868.

Akgün, A. E., Lynn, G. S. & Ylmaz, C. (2006). Learning Process in new Product development Teams an Effects on Product Success: A Socio-Cognitive perspective. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 210-224.

Ambler, T. (1999). Valuing human assets. *Business Strategy Review*, 10(1).

Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Anthony, W. P., Perrewé, P. L. & Kacmar, K. M. (1993). *Strategic Human Resource Management*. Florida: Dryden Press.

Antonacopoulou, E. (2006). The Relationship between Individual and Organizational Learning; New Evidence from Management Practices. *Management Learning Organization*, 37(4), 455-473.

Appelbaum, S. H. & Goransson, L. (1997). Transformational and adaptive learning. *The Learning Organization*, 4(3), 115-128.

Appelbaum, S. H. & Mackenzie, L. (1996). Compensation in the year 2000: pay for performance? *Health Manpower Management*, 22(3), 31-39.

- Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in Practice: Increasing a Professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Argyris, C. & Schön, D. (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Argyris, C. & Schön, D. (1989). Participatory Action Research and Action Compared. *American Behavioral Scientist*, 32(5), 612-623.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Theory in Practice: Increasing a Professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the Organization*. New York: Willey.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning and action*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69 (3), 99-109.
- Argyris, C. (1997). Initiating Change That Perseveres. *American Behavioral Scientist*, 40(3), 299-309.
- Argyris, C. (1997). Learning and Teaching: A Theory of Action Perspective. *Journal of Management Education*, 21(1), 9-26.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2000). *Reward Management – A Handbook of remuneration strategy and practice* – (4th edition). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1996). *A Handbook of Personnel Management Practice* (6th edition). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, 22(6), 576-593.
- Arthur Andersen & Co., Arthur Young, Coopers & Lybrand, Deloitte, Haskins & Sells, Ernest & Whinney, Peat Marwick Main & Co., Price Waterhouse, and Touch Ross. (1989). *Perspectives on education in the accounting profession*. New York: Authors.

- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. M. & Falkus, S. (2000a). Questionnaire Measures of Organizational Culture. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 131-145). London: Sage Publications, Inc.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (2000b). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. London: Sage Publications, Inc.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2nd Edition). New York: Prentice Hall.
- Barney, J. B., Wright, M. & Ketchen D. J. Jr. (2001). The resource-based view of the firm. Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Baron, J. N., Davis-Blake, A. & Bielby, W. T (1986). The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31, 248-273.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction. In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartkus, B., Glassman, M. & McAfee, R. B. (2000). Mission Statements: Are they smoke and mirrors? *Business Horizons*, 43(6), 23-29.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Battersby, D. (1999). The learning organization and CPE: some philosophical considerations. *The Learning Organization*, 6(2), 58-62.
- Beck, M. (1989). Learning Organizations – How to Create Them. *Industrial and Commercial Training*, 21(3) 36 1p.
- Becker, E. B. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

- Becker, E. B. & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-102.
- Becker, E. B. & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
- Becker, G. S. & Tomes, N. (1986). Human Capital and the Rise and Fall of Families. *Journal of Labor Economics*, 4(53), S1.
- Becker, G. S. (1992), *Human Capital* (3rd edition). Chicago: The University of Chicago Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn-Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School program*. New York: Free Press.
- Behrman, J. C. (1998). Human Capital Formation, returns and policies: Analytical approaches and research questions. *Journal of International Development*, 8(3), 341-373.
- Bennett J. K. & O'Brien M. J. (1994). The building blocks of the learning organization. *Training*, 31 (6), 41-49.
- Bennett, J. A. (2000). Focus on Research Methods – Mediator and Moderator Variables in Nursing Research: Conceptual and Statistical Differences. *Research in Nursing & Health*, 23, 415-420.
- Berg, P. O. (1986). Symbolic Management of human resources. *Human Resource Management*, 25(4), 557-579.
- Birkinshaw, J. & Sheehan, T. (2002). Managing the Knowledge Life Cycle. *Sloan Management Review* 44(1), 75-83.
- Birkinshaw, J. (2001). Why is Knowledge Management So Difficult? *Business Strategy Review* 12(1), 11-18.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge work and organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Block, P. (1990). *The Empowered Manager*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

- Boselie, P., Grahm D. & Corine, B. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bourgeois, L. & Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in Microcomputer Industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of HRM System. *Academy of Management Review*, 24(2), 203-221.
- Boxall, P. & Purcell J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. (1992). Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication? *Human Resource Management Journal*, 2(3), 60-79.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.
- Boxall, P. (1999). Human resource strategic and industry-based competition: a conceptual framework and agenda for theoretical development. In Wright, P. Dyer, L. Boudreau L. & Milkovich G. (Eds.). *Research in Personnel and Human Resource Management* (Supplement 4: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century). London: JAI Press.
- Brenda, E. G. & Lena, C. R. (2006). Human Resource Management Practices in the Knowledge Economy: Developing Human and Social Capital. In Burke, R. J. & Cooper, C. L. *The Human Resources Revolution – Why Putting People First Matters* (pp. 31-54). Oxford: Elsevier.
- Brewster, C. & Hegewisch, A. (1994). *Policy and practices in European human resources management*. London: Routledge.

- Brewster, C. & Smith, C. (1990). Corporate strategy: A no-go area for personnel?. *Human Resource Management Review*, 14, 365-382.
- Brewster, C. (1995). The European Dimension. In Storey, J. (Ed.). *Human Resource Management: A Critical Text* (pp. 309-331). London: International Thomson Business Press.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Personnel Management*, 22(7), 36-40.
- Brewster, C., Croucher, R., Wood, G. & Brookes, M. (2007). Collective and Individual voice: convergence in Europe? *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1246-1262.
- Brewster, C., Hegewisch, A., Mayne L. & Tregaskis, O. (1994). Employee Communication and participation. In Brewster, C. & Hegewisch, A. (Eds.). *Policy and practices in European human resources management* (pp. 154-167). London: Routledge.
- Brewster, C., Wood, G., Brookes, M. & Ommeren, J. (2006). What determines the size of the HR function? A cross national analysis. *Human Resource Management*, 45(1), 3-21.
- Brockbank, W. (1999). If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovating. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Bryman, A. (1992). Quantitative and qualitative research: Further reflections on their integration. In Brannen J. (Ed.). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research* (pp. 57-58). Aldershot: Avebury.
- Burke, R. J. & Cooper, C. L. (2006). *The Human Resources Revolution – Why Putting People First Matters*. Oxford: Elsevier.
- Burke, R. J. (2005). Human resources as a competitive advantage. In Burke, J. R. & Cooper C. L. (Eds.). *Reinventing HRM Challenges and new directions* (pp. 17-33). Great Britain: Routledge.

- Burke, R. J. (2006). Why Putting People First Matters. In Burke, R. J. & Cooper, C. L. *The Human Resources Revolution – Why Putting People First Matters* (pp. 31-54). Oxford: Elsevier.
- Cabral-Cardoso, C. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In Cunha, M. P. *Teoria Organizacional – Perspectivas e Prospecções* (pp. 225-249). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977.
- Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese management between global rhetoric and local reality – The case of Human Resource Management. *Management Research*, 4(3), 193-204.
- Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In Smart, J. C. (Ed.). *Higher Education: Handbook of Theory and Research*: (Vol. 4, 356-396) New York: Agathon.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruency, Strength and Type – Relationship to Effectiveness. In Woodman, R. W. & Pasmore, W. A. (Eds.). *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 5, pp.23-58). London: JAI Press Inc.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc.
- Cameron, K. S. (1995). Downsizing, quality, and performance. In Cole, R. E. (Ed.). *The Fall and Rise of the American Quality Movement* (93-114). New York: Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3), 57-73.
- Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., & Dunnette, M. D. (Eds.). (1974). *The Measurement of organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. San Diego: Navy Personnel Research and Development Center.
- Campbell, R. (1995). The role of work experience and individual beliefs in police officers' perceptions of date rape: an integration of quantitative and qualitative methods. *Journal of Community Psychology*, 23(2), 249-277

- Cangelosi, V. E. & Dill, W. R. (1965). Organizational learning observations: Toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A. & Snape, E. (2004). In Search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1) 17-35.
- Chapman, R. L., Kennedy, J. L. Newel, A. & Biel, W. C. (1959). The Systems Research Laboratory's Air Defense Experiments. *Management Science*, 5, 2050-269.
- Chield, J & Kieser, A. (1981). Development of organizations over time. In Nystrom, N. C. & Starbuck, W. H. (Eds.). *Handbook of Organizational Design* (pp. 28-64). Oxford: University Press.
- Cho, D. S., Kim, D. J. & Rhee, D. K. (1998). Latecomer strategies: evidence from the semiconductor industry in Japan and Korea. *Organization Science*, 9(4), 489-505.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Coff, R. (1997). Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Cohen, M. D. & Bacdayan, P. (1994). Organizational Routines as Stored in Procedural Evidence from a Laboratory Study. *Organization Science*, 5(4), 554-568.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive-Capacity – A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1991). Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, 34(1), 30-52.
- Cook, S. D. N. & Yanow, D. (1996). Organizing Work by Adaptation. In Cohen & Sproull (Eds.). *Organizational Learning – Organization Science* (pp. 430-459) London: Sage Publications.
- Cooke, R. A & Szumal, J. L. (2000). Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 147-162). London: Sage Publications, Inc.

- Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations – A quantitative Approach to the Assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies* 13(3), 245-273.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Crossan, M., Lane, H., White, R. & Djurfeldt, L. (1995). Organizational Learning: Dimensions for a Theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360.
- Cummings, L. L. (1984). Compensation, culture, and motivation: A systems perspective. *Organizational Dynamics*, 12(3), 33-44.
- Cunha, M. P. & Cunha, R. C. (2004). Changing a cultural grammar? The pressure towards the adoption of “Northern time” by Southern European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 19(8), 795-808.
- Cunha, M. P. (2005). Adopting or adapting? The tension between local and international mindsets in Portuguese management. *Journal of World Business*, 40, 188-202.
- Cunha, R. C. & Marques, C. A. (1995). ‘Portugal’ In Brunstein, I. (Ed.). *Human Resource Management in Western Europe*. Berlin: de Gruyter.
- Cusimano, J. M. (1996). Managers as facilitators. *Training & Development* 50(9), 31-33.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Daft, R. & Weik, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Daft, R. (1995). *Organization Theory and Design* (5th edition). New York: West Publishing Company.
- Dalton, M. (2006). Developing de Global Manager. In Burke, R. J. & Cooper, C. L. *The Human Resources Revolution – Why Putting People First Matters* (pp. 123-136). Oxford: Elsevier.
- Davenport, T. H., DeLong, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.

- De Geus, A. (2002). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press.
- De Noray, B. J. (1990). O Movimento Internacional da Qualidade. In Laboucheix V. *Tratado da qualidade Total* (pp. 23-43). Porto: RES-Editora.
- Dean, J. Jr. & Bowen, D. (2000). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development. In Cole & Scott (Eds.). *The Quality Movement Organization Theory* (pp.3-21). London: Sage Publications.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and organizational Development – A competing Values Approach Research. In Woodman, R. W. & Pasmore W. A. *Organizational Change and Development*, (Vol. 5 pp. 1-21). London: JAI Press Inc.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Willey.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denzin, N. (1970). *The research act: A Theoretical introduction to Sociological Methods*. Chicago: Aldine.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G. & Mauriel, J. J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1981). Human Resources Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*, winter, 51-67.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. 1984. *A Framework for Strategic Human Resources Management* (pp. 33-51). New York: Willey.

- DiBella, A. J. & Nevis, E. C. (1998). *How Organizations Learn*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DiBella, A. J. (1995). Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective. *Academy of Management: best Paper Proceedings*, 287-290.
- DiMaggio, P. & Powell W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition, *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.
- Dipboye, R. L. (2005). How I stopped worrying and learned to appreciate the gaps between academic HRM and practice. In Burke, J. R. & Cooper C. L. (Eds.). *Reinventing HRM Challenges and new directions* (pp. 91-111). Great Britain: Routledge.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational Learning: a review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-51.
- Dotchin, J. A. & Oakland, J. S. (1994). Total Quality Management in Services. Part 3: Distinguishing Perceptions of Service Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(1), 52-51.
- Driver, M. (2002). The learning organization: Foucauldian gloom or Utopian sunshine? *Human Relations*, 55(1), 33-53.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities and practices*. New York: Harper & Row.
- Dutton, J. M. & Freedman, R. D. (1985). External Environment and Internal Strategies: Calculating, Experimenting, and Imitating in Organizations. In Lamb, R. & Shrivastava, P. *Advances in Strategic Management* (Vol. 3, pp. 39-67). CT: JAI Press.
- Dyer, L. & Reeves T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670
- Easteon, G. S. & Jarrel, S. L. (2000). The effects of total quality management on corporate performance – an empirical investigation. In Cole & Scott (Eds.). *The Quality Movement Organization Theory* (p. 237-270). London: Sage.

- Easterby-Smith, M. (1990). Creating a Learning Organisation. *Personnel Review*, 19(5), 24-28.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, 19(5), 24-28.
- Easterby-Smith, M., Antonacopoulou, E., Simm, D. & Lyles, M. (2004). Constructing Contributions to Organizational (Boxall e Purcell, 2000) Learning – Argyris and the Next Generation. *Management Learning*, 35(4), 371-380.
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. & Araujo, L. (1999). *Organizational Learning and Learning Organization – Developments in theory and practice*. London: Sage.
- Easterby-Smith, M., Snell, R. & Gherardi, S. (1998). Organizational Learning: Diverging Communities of Practice? *Management Learning*, 29(3), 259-272.
- Edmondson, A. & Moingeon, B. (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.
- Edmondson, A. (1996). Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science*, 13(2), 350-383.
- Edmondson, A. (2008). The Competitive Imperative of Learning. *Harvard Business Review*, 86 (7/8), 60-76.
- Elkjaer, B. (1999). In Search of a Social Learning Theory. In: Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. e Araujo L. (Eds.). *Organizational Learning and Learning Organization – Developments in theory and practice*, (pp. 75-91). London: Sage.
- Elkjaer, B. (2001). The Learning Organization: An Undelivered Promise, *Management Learning*, 32 (4), 437-452.
- Elkjaer, B. (2004). Organizational Learning – The ‘Third Way’. *Management Learning*, 35(4), 419-434.
- Englehardt, C. S. & Simmons, P. R. (2002). Creating an organizational space for learning. *The Learning Organization*, 9(1), 39-47.

- Epple, D., Argote, L. & Devadas, R. (1991). Organizational Learning Curves: A Method for Investigating intra-Plant Transfer of Knowledge Acquired Through Learning by Doing. *Organization Science*, 2(1), 7-27.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Involvement, and Their Correlates*. New York: Free Press.
- Falsey, T. A. (1989). *Corporate philosophies and mission statements: A survey and guide for corporate communicators and management*. Westport, CT: Greenwood.
- Ferris, R. G., Rosen, S. D. & Barnum, D. T. (1996). *Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd Edition). London: Sage Publication.
- Filela, J. & Hegewisch, A. (1994). European experiments with pay and benefits policies. In Brewster, C. & Hegewisch, A. (Eds.). *Policy and practices in European human resources management* (pp. 89-106). London: Routledge.
- Fink, A. & Kosecoff, J. (1985). *How to conduct surveys*. London: Sage Publications.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Firestone, W. A. & Louis, K. S. (1998). Schools as cultures. In Murphy, J. & Luis, K. S. (Eds.). *Handbook of research on educational administration* (2nd edition, pp. 297-322). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fisher, S. R. & White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Willey.
- Fowler, F. J. (1991). *Survey research methods*. California: Sage.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. & Barron, K. E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counselling Psychology Research. *Journal of Counselling Psychology*, 5(1), 115-134.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.

- Garavan, T., Morley, M., Heraty, N., Lucewicz, J.; & Suchodolski, A. (1998). Managing Human Resources in a Post-command Economy: personnel administration or strategic HRM. *Personnel Review*, 27(3), 200-212.
- Gardiner, P. & Whiting, P. (1997). Success factors in learning organizations: an empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 41-48.
- Garrat, B. (1987). *The Learning Organization*. Worcester: Gower
- Garrat, B. (1990). *Creating the learning organization: A guide to leadership, learning, and development*. Cambridge: Simon & Schuster.
- Garrat, B. (1999). The Learning Organizations 15 years on: Some personal Reflections. *The Learning organizations*, 6(5), 202-207.
- Garvin, D. (1993). Building a learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4) 78-91.
- Garvin, D., Edmondson, A. & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Gephart, M. A. (1995). The Road to High performance: Steps to Create a High Performance Workplace. *Training & Development*, 49(6), 29-44.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren & Spiro, M. (1996). Learning Organizations Come Alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.
- Gerber, R. (1998). How do workers learn in their work? *The Learning Organization*, 5(4), 168-175.
- Gerhardt, B. & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in management compensation and financial performance. *Academy of Management Journal* 33(4), 663-691.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Gnyawali, D. R. & Stewart, A. C. (2003). A Contingency Perspective on Organizational Learning: Integrating Environmental Context, Organizational Learning Processes, and Types of Learning. *Management Learning*, 3(1), 63-69.
- Goffee, R. & Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break your Business*. New York: Harper Business.

- Golden, K. A. (1992). The Individual and Organizational Culture: Strategies for action in highly-ordered contexts. *Journal of Management Studies*, 29, 1-21.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F. & Gifford, B. D. (2001). The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organization Development Journal* 19(3) 58-68.
- Gordon, C. G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 65(9), 1627-1647.
- Gray, J. H & Densten, I. L. (2005). Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. *International Journal of Organizational Behaviour*, 9(2), 594-603.
- Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in the organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 359-376.
- Greiner, L. E. (1972). Evolutions and Revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Griego, V. O., Geroy, D. G. & Wright, C. P. (2000). Predictors of learning organizations: a human resource developments practitioner's perspective. *The Learning Organization*, 7(1), 5-12.
- Grieves, J. (2000). The Learning Organization: results of a benchmarking study. *The Learning Organization*, 7(2), 54-74.
- Griggs, E. H. & Hyland, P. (2003). Strategic downsizing and learning organizations. *Journal of European and Industrial Training*, 27(2/3/4), 177-187.
- Grinyer, P., Mayes, D. & McKiernan, P. (1988). *Sharpbenders: The secret of unleashing corporate potential*. Oxford: Blackwell.
- Gross, T., Pascale, R. & Athos, A. (1993). The reinvention roller coaster: Risking the present for a powerful future. *Harvard Business Review*, 71(6), 97-108.
- Guest, D. (1989). Human Resource Management: Its implications for industrial relations and trade unions. In Storey, J. (Ed.). *New Perspectives in Human Resource Management* (pp. 41-55). London: Routledge.

- Guest, D. (1994). Human Resource Management in the United Kingdom. In Brian Towers Editors (pp. 3-26). Oxford: Blackwell Publishers.
- Guest, D. (2001). Human Resource Management: when research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Gustavs, J. & Clegg, S. (2005). Working the Knowledge Game? Universities and Corporate Organizations in Partnership. *Management Learning*, 36(1), 9-30.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hammersley, M. (1992). Deconstructing the qualitative-quantitative divide. In Brannen J. (Ed.). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research* (pp. 39-55). Avebury, England: Aldershot.
- Hanna, V., Burns, N. D. & Backhouse, C. J. (2000). *International Journal of Operations & Production Management*, 20(12), 1380-1391.
- Hargadon, A. & Eisenhardt, K. (2000). Speed and Quality in New Product Development. In Cole & Scott (Eds.). *The Quality Movement Organization Theory* (pp. 331-346). London: Sage Publications.
- Harrington, S. J. & Guimarães, T. (2005). Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information and Organization*, 15, 39-63.
- Harvey, M., Palmer, J. & Speier, C. (1998). Implementing intra-organizational learning: A phased-model approach supported by intranet technology. *European Management Journal*, 16(3), 341-354.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18 (4), 657-693.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. & Clark, K. B. (1988). *Dynamic manufacturing: Create the learning organization*. New York: Free Press.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In Nystrom, P. & Starbuck, W. (Eds.). *Handbook of Organizational Design: Adapting Organisations to Their Environment*, (Vol. 1, pp. 3-27). Oxford: University Press.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). The practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review*, 15(5), 3-8.

- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management: an agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.
- Hendry, C., Pettigrew, A. & Sparrow, P. (1989). Linking strategic change, competitive performance and human resource management: results of a UK empirical study. In Mansfield, R. (Ed.). *Frontiers of Management* (pp. 195-220), London: Routledge.
- Heraty, N. & Morley, M. (1995). A review of issues in conducting organizational-level research with reference to the learning organization. *The Learning Organization*, 2(4), 27-35.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hirschman, A. O. & Lindblom, C. E. (1962). Economic Development, Research and Development, Policy Making: Some Converging Views. *Behavioral Science*, 8, 211-222.
- Hodgkinson, M. (2000). Managerial perceptions of barriers to becoming a learning organization. *The Learning Organization*, 7(3), 156-166.
- Hoffman, J. R. & Rogelberg, S. G. (1998). A guide to team incentive systems. *Team Performance Management*, 4(1), 23-32
- Hofstede, G. & Peterson, M. F. (2000). National Values and Organizational Practices. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 401-416). London: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward Terminological, Conceptual, and Statistical Clarity in the study of Mediators and Moderators: Examples From the Child-Clinical and Paediatric Psychology Literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- Holmes, G. & McElwee, G. (1995). Total Quality Management in Higher Education: how to approach human resource management. *The TQM Magazine*, 7(6), 5-10.

- Hope-Hailey, V., Gratton, L., McGovern, P., Stiles, P. & Truss, C. (1997). A Chameleon Function? HRM in the 1990s. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 5-18.
- Hosking, D. M. & Morley, I. E. (1991). *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Huber, J. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist*. London: Sage.
- Hutchins, E. (1996). Organizing Work by Adaptation. In Cohen & Sproull (Eds.). *Organizational Learning – Organization Science* (pp. 516-540). London: Sage Publications.
- Huysman, M. (1999). Balancing Biases: a Critical Review of the Literature on Organizational Learning. In: Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. e Araujo L. (Eds.). *Organizational Learning and Learning Organization – Developments in theory and practice* (pp. 59-74). London: Sage.
- Iles, P. (1994). Developing learning environments: challenges for theory, research and practice. *Journal of European Industrial Training*, 18(3), 3-9.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill.
- Imai, M. (1999). *Gemba Kaizen: a commonsense, low-cost approach to management*. New York: Random House.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1992). Mission Statements: Importance, challenge, and recommendations for development. *Business Horizons*, 35(3), 34-42.
- Jean-François, H. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77-103.
- Jesuino, J. (2002). Latin Europe cluster: from South to North. *Journal of World Business* 37, 81-89.

- Jesuino, J., Das Neves, J. G., van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., Gonzalez-Romá, V., & Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.
- Kamoche, K. & Mueller, F. (1998). Human Resource Management and the Appropriation – Learning Perspective. *Human Relations*, 51(9), 1033-1060.
- Kang, Sung-Choon, Morris, S. S. & Snell, S. A. (2007). Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture, *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
- Kanter, R. M. (1984). *The Change Masters*. London: Allen & Unwin.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1990). *The Balanced Scorecard*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Katz, D. & Kahan, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd Edition) New York: Willey.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Willey,.
- Katz, R. & James, W. M. (2005). HRM and Innovation. In Burke, J. R. & Cooper C. L. (Eds.). *Reinventing HRM Challenges and new directions* (pp. 29-273). Great Britain: Routledge.
- Kepes, S. & Delery, J. E. (2006). Designing Effective HRM Systems: The Issue of HRM Strategy. In Burke, R. J. & Cooper, C.L. *The Human Resources Revolution – Why Putting People First Matters* (pp. 55-76). Oxford: Elsevier.
- Kerr, J. & Slocum Jr, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 19(4), 130-138.
- Kerrin, M. & Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel Review*. 31(3): 320-377.
- Kessler, I. & Purcell, J. (1992). Performance Related Pay – Objectives and application. *Human Resource Management Journal*, 2(3), 34-59
- Kessler, I. & Purcell, J. (1995). Individualism in theory and practice: Management style and the design of pay system. In Edwards, P. *Industrial relations, Theory and Practice*. London: Blackwell Publishers.

- Kessler, I. (2001). Reward System Choices. In Storey, J. (Ed.). *Human Resource Management – a critical text* (2nd Edition, pp. 206-231). United Kingdom: Thompson.
- Kim, D. H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Kimberley, J. & Miles, R. (1980). *The Organizational life-cycle*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kimberley, J. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, Innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
- Klemm, M. Sanderson, S. & Luffman, G. (1991). Mission statements: Selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24(3), 73-78.
- Kline, P. & Saunders, B. (1993). *Ten Steps to a Learning Organization*. Arlington: Virginia: Great Ocean Publishers.
- Kock, N. F. McQueen, R. J. & James, L. (1997). The nature of data, information and knowledge exchanges. *The Learning Organization*, 4(2), 70-80.
- Kofman, F. & Senge, P. (1993). Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23.
- Kontoghiorghe, C., Awbrey, M. & Feurig, P. L. (2005). Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-211.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Smith, E. M. & Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, Interventions, and research implications. In Cooper C. L. & Robertson, I. T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 8, pp. 263-332). New York: Wiley.
- Kuchinke, K. P. (1995). Managing learning for performance. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 307-316.
- Kwan, P. & Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-37.

- Lamond, D. (2003). The value of Quinn's competing values model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 46-59.
- Lane, C. (1990). *Management and labour in Europe: The industrial enterprise in Germany, Britain and France*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Lankau, M. J. & Scandura, A. T. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Larsen, H. H. (1994). Key issues in training and development. In Brewster, C. & Hegewisch, A. (Eds.). *Policy and practices in European human resources management*. (pp. 107-121) London: Routledge.
- Larsen, H. H. (1996). In search of management development in Europe: from self-fulfilling prophecies to organizational competence. *International Journal of Human Resource Management*, 7(3), 657-676.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: University Press.
- Lawler III, E. E. & Mohrman, S. A. (2003). HR as a Strategic Partner: What Does It Happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- Lawler III, E. E. (1991). *Pay and Organizational Development*. MA: Addison-Wesley.
- Lawler III, E. E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler III, E. E. (2003). Reward Practices and Performance Management Systems Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396-404.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Lees, S. (1997). HRM and legitimacy market. *International Journal of Human Resource Management*, 8(2), 226-243.
- Legge, K. (1988). Personnel management in recession and recovery: a comparative analysis of what the surveys say. *Personnel Review*, 17(2), 2-70
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. London: Macmillan.

- Legge, K. (2005). *Human Resource Management – Rhetorics and Realities – Anniversary*. New York: Edition Palgrave Macmillan.
- Lengnick- Hall, M. L. & Lengnick- Hall, C. A. (2005). The HR function in the new economy. In Burke, J. R. & Cooper C. L. (Eds.). *Reinventing HRM Challenges and new directions*. (pp. 35-53). Great Britain: Routledge.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R., Erhardt L. N. & Colakoglu, S. (2006). Emerging Perspectives on the Relationship between HRM and Performance. In Burke, R. J. & Cooper, C. L. *The Human Resources Revolution – Why Putting People First Matters*. (pp. 31-54). Oxford: Elsevier.
- Lessem, R. (1991). *Total Quality Learning: Building a learning organization*. London: Basil Blackwell.
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14 (Winter Special Issue), 95-112
- Levitt, B. & March J. G. (1996). Organizational Learning. In Cohen & Sproull (Eds.). *Organizational Learning – Organization Science*. (pp. 516-540). London: Sage Publications.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* 14, 319-340.
- Lewin, J. (1977). *Elementary Statistics in Social Research* (2nd Edition). New York: Harper & Row Publishers Inc.
- Lewis, P. (2000). Exploring Lawler's new pay theory through the case of Finbank's reward strategy for managers. *Personnel Review*, 29(1), 10-32.
- Likert, R. (1970). *The Human Organization*. New York: Macmillan.
- Lippit, M. (1997). Creating a learning environment. *Human Resources Professional*, 10(5), 23-26.
- Lorenz, E & Valeyre, A. (2005). Organizational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A comparison of the EU-15. *The Journal of Industrial Relations*, 47(4), 424-442.

- Louis, M. R. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. In Pondy, L., Frost, P., Morgan, G. & Dandridge, T. (Eds.). *Organizational Symbolism* (pp. 186-218). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lounammaa, P. H. & March, J. G. (1987). Adaptive Coordination of a learning team. *Management Science*, 33(1), 107-123.
- MacDuffie, J. P. & Krafcik, J. (1992). Integrating Technology and Human Resources for High-performance Manufacturing: Evidence from the International Auto industry. In Kochan, T. & Useem, M. (Eds.). *Transforming Organizations* (pp. 209-226). New York: Oxford University Press.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Mahoney, J. T. (1995). The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Marchington, M. & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management* 11(6), 1104-1124.
- Marchington, M. (1995). Fairy tales and magic wands: new employment practices in perspective. *Employee Relations*, 17(1), 51-66.
- Marginson, P., Edwards, P. K., Martin, R., Purcell, J. & Sisson, K. (1988). *Beyond the Workplace: managing industrial relations in the multi-establishment enterprise*. Oxford: Blackwell.
- Marquardt, M. J. & Reynolds A. (1994). *Global Learning Organization: Gaining Advantage through Continuous Learning*. New York: Irwin.
- Marquardt, M. J. (1995). Building a Global Learning organization: Lessons from the World's Top Corporation. *Industry and Higher Education*, 217-226.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning organization: Mastering the 5 elements for Corporate Learning* (2nd edition). California: ASTD, – Black Publishing.

- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1994). The Learning Organization: an integrative vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4) 355-360.
- Marsick, V. J. (1994). Trends in Managerial Reinvention – Creating a Learning Map. *Management Learning Sage Publications*, 25(1), 11-33.
- Martin, J. & Frost, P. (1996). The Organizational Culture War Games: A struggle for intellectual dominance. In Clegg, R., Hary, C., & Nord, W. R. (Eds.). *Handbook of organization studies* (pp. 599-621). Thousand Oaks Cambridge: Sage.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York; Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. California: Sage Thousand Oaks.
- Mason, J. (1994). Linking qualitative and quantitative data analysis. In Bryman, A. & Burgess R. C. (Eds.). *Analyzing Qualitative Data* (pp. 89-110). London: Routledge.
- Matusick, S. F. & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McManus, K. (1996). Acquiring Knowledge and skills for twenty-first century supervision. *Management Development Review*, 8(5), 18-25
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- Miller, D. (1992). Generic strategies; classification, combination and context. *Advances in Strategic Management*, 8, 391-408.
- Mintzeberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mohrman, S. A. & Cummings, T. G. (1989). *Self-designing organizations: Learning how to create high performance*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid: ra-ma.
- Morphew, C. C. & Hartley, M. (2006). Mission statements: A thematic analysis of rhetoric across institutional type. *Journal of Higher Education*, 77(3), 456-471.

- Morris, S., Snell, S. A. & Lepak, D. (2005). An architectural approach to managing knowledge stocks and flows. In Burke, R. J. & Cooper, C. L. *Reinventing HRM – Challenges and new directions*. (pp. 57-80). New York: Routledge.
- Mueller, F. (1996). Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory. *Journal of Management Studies*, 33(6), 757-785.
- Myers, P. W. (1990). Non-linear learning in large technological firms: Period four implies chaos. *Research Policy*, 19(2), 97-115.
- Myers, R. (1990). *Classical and Modern Regression with applications* (2nd Edition). Boston, MA: Duxbury.
- Nadler, L. & Nadler Z. (1994). *Designing Training Programs: The Critical Events Model* (2nd edition). Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A. & Koufteros, X. A. (2004). The Impact of Organizational Culture on Time-Based Manufacturing and Performance. *Decision Sciences*, 35(4), 579-607.
- Navarro, J. G. C. & Moya, B. (2005). Business Performance Management and Unlearning Process. *Knowledge and Process Management*, 12(3), 161-170.
- Neisser, U. (1976). *Cognition and reality*. San Francisco: Freeman.
- Nelson, B. (1996). Dump the cash, load on the praise. *Personnel Journal*, 75(7), 65-70.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(Special), 61-74.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as learning Systems., *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford Press.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 74(6), 96-104.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M. & Doherty, E. M. (1988). Work values and the conduct of organizational behaviour. In Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.). *Research in organizational behaviour* (Vol. 10, pp. 1-41) Greenwich, CT: JAI Press.

- O'Brien, M. J. (1994). *Learning organization practices profile*. San Diego, California: Pfeiffer & Company.
- O'Brien, R. C. (1995). Employee involvement in performance improvement – A consideration of tacit knowledge, commitment and trust. *Employee Relations*, 17(3), 110-120.
- O'Reilly III, C. A. & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.). *Research in organizational behaviour*, (Vol. 18, pp. 157-200). Greenwich, CT: JAI Press.
- O'Reilly III, C. A. & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How Grate companies Achieve Extraordinary Results With Ordinary People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. A. & Caldwell D. F. (1991). People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Örtenblad, A. (2002). A Typology of the Idea of Learning Organization. *Management Learning*, 33(2), 213-230.
- Örtenblad, A. (2004). Toward a Contingency Model of How to choose the Right Type of Learning Organization. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 347-350.
- Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations* 26(1), 46-67.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly* 25, 129-141.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How Americans Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading; MA: Addison-Wesley.
- Palthe, J. & Kossek, E. E. (2003). Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 287-308.

- Papalexandris, N. & Panayotopoulou, L. (2004). Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices. *Employee Relations*, 26(5), 495-509.
- Pascale, R. & Atos, A. (1991). *The arte of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- Pawłowski, P. (2001). The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In M. Dierks, A. B. Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (pp. 61-88). Oxford: University Press.
- Pearce, J. A. II. (1982). The company mission as a strategic tool. *Sloan Management Review*, 23(3), 15-24.
- Pedler, M. & Aspinwall, K. (1996). Personal Transformation and Organizational Learning. In Watkins & Marsick (Eds.). *Creating the Learning Company* (Vol. I, pp. 139-150). Alexandria: American Society for Training and Development.
- Pedler, M. (1992). Biography Work for Organisational Learning: Strategy or Destiny?. *Management Education and Development*, 23(3), 258-270.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1989). Towards the learning company. *Management Education and Development*, 20(1), 1-8.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1997). *The Learning Company – A strategy for sustainable development* (2nd Edition). UK: McGraw-Hill International.
- Pentland, B. (1995). Information systems and organizational learning: The social epistemology of organizational knowledge systems. *Accounting, Management and information Technologies*, 5, 1-21.
- Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C. (2000). Work-family Human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management journal*, 41(6), 1107-1117.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais – A Complementaridade do SPSS* (3^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, T. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly* 24, 570-581.

- Pettigrew, A. M. (1990). Conclusion: Organizational Climate and Culture: Two Constructs in search of a Role. In Schneider, B. (Ed.). *Organizational climate and Culture* (pp. 413-434). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). *The Knowing Doing Gap – How Smart Companies Turn Knowledge in to Action*. Boston: Harvard Business Review School Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9, 55-69.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation – building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piper, J. (2006). A world away, but not a world apart. *Human Resources*, Jun/Jul, 26-28.
- Polany, M. (1961). *Knowing and Being. Mind. New Series*. (pp. 458-470). Oxford: University Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (Special), 95-117.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prange, C. (1999). Organizational Learning – Desperately Seeking Theory? In Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. & Araujo L. (Eds.). *Organizational Learning and Learning Organization – Developments in theory and practice* (pp. 23-43). London, Sage.
- Purcell, J. (2001). The Meaning of Strategy in Human Resource Management. In Storey, J. (Ed.). *Human Resource Management – a critical text* (2nd Edition, pp. 59-77). United Kingdom: Thompson.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence, *Management Science*, 29(1), 33-51.

- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. In Woodman, R. W. & Pasmore W. A. *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 5, pp. 115-142). London: JAI Press Inc.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. (2003). *Becoming a Master Manager. A Competence Framework* (3rd edition). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Raynor, M. E. (1998). That Vision Thing: Do We Need It? *Long Range Planning*, 31(3), 368-376.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In Schneider, B. (Ed.). *Organizational climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass
- Revans, R. (1983). *The ABC's of action learning*. Bromley, England: Chartwell Brat.
- Rheem, H. (1995). The Learning Organization: Building Learning Capacity. *Harvard Business Review*, 73(2), 1-10.
- Rifkin, W. & Flop, L. A. (1997). A review and case study on learning organizations. *The Learning Organization*, 4(4), 1-17.
- Robbins, S. (1983). *Organizational Behavior* (2nd Edition). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robinson, T., Clemson, B. & Keating, C. (1997). Development of high performance organizational learning units. *The Learning organization*, 4(5), 228:235.
- Rodrigues, C. A. (1994). Employee participation and Empowerment programs – Problems of Definition and implementation. *Empowerment in organizations*, 2(2), 29-40.

- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In Scheneider, B. (Ed.). *Organizational Climate and Culture* (pp. 153:192) San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Cambridge: Sage.
- Russel, J. S., Terborg, J. R. & Powers. M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38(4), 849-863.
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and Subcultures: An analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161.
- Salaman, G. (2001). The Management of Corporate culture Change. In Storey, J. (Ed.). *Human Resource Management – a critical text* (2nd Edition, pp. 190-205). United Kingdom: Thompson.
- Salas, E., Kosarzycki, M. P., Tannenbaum, S. I. & Carnegie, D. (2005). Aligning work teams and HR practices. In Burke, R. J. & Cooper, C. L. *Reinventing HRM – Challenges and new directions* (pp. 133-149). New York: Routledge.
- Scarborough, H., Bresnen, M., Edelman, L. F., Laurent, S., Newell, S. & Swan, J. (2004). The Processes of Project-based Learning – An exploratory Study. *Management Learning*, 35(4), 491-506.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist* 45(2), 109-119.
- Schein, E. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Schein, E. (1999). *The Corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd edition). San Francisco: Jossey-Bass..
- Scheneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G. & Holcombe, H. M. (2000). Evolution of a Construct. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 21-36). London: Sage Publications, Inc.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

- Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-682.
- Schwartz, H. & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-38.
- Scotlan, R. & Kleiner, B. H. (2001). The compensation of directors in organizations. *Management Research News*, 24(3/4), 133-136.
- Seijts, G. H. & Latham, G. P. (2001). The effect of distal learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 291-307.
- Selznick, P. (1992). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (New Edition). London: University of California Press Ltd.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. London: Doubleday.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning, *The Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Silva, S., Lima, L. M. & Baptista, C. (2004). OSCI: an organizational and safety climate inventory. *Safety Science*, 42, 205-220.
- Simon, H. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Sims, D. (1999). Organizational Learning as the Development of Stories: Canons, Apocrypha and Pious Myths. In Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. & Araujo L. (Eds.). *Organizational Learning and Learning Organization – Developments in theory and practice* (pp. 44-57). London: Sage Publications.
- Sisson, K. (2001). Human Resource Management and the personnel function. In Storey, J. (Ed.). *Human Resource Management – a critical text* (2nd Edition, pp. 87-109). United Kingdom: Thompson.
- Sitkin, S. B. (1996). Learning Through Failure – The Strategy of Small Losses. In Cohen & Sproull (Eds.). *Organizational Learning – Organization Science* (pp. 541-577). London: Sage Publications.
- Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.

- Smart, J. C. & St. John, E. P. (1996). Organizational Culture and effectiveness in higher education: A test of the “culture type” and “strong culture” hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18, 219-241.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Snell, R. & Chak, A. M. K. (1998). The Learning Organization: Learning and Empowerment for Whom? *Management Learning*, 29(3), 337-364.
- Stackman, R. W., Pinder, C. C. & Connor, P. E. (2000). Values Lost: Redirecting Research on Values in the Workplace. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 131-145). London: Sage Publications, Inc.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: The key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Stecckler, A., McLeroy, K. R., Goodman, R. M., Bird, S. T. & McCormick, L. (1992). Toward integrating qualitative and quantitative methods: An introduction. *Health Education Quarterly*, 19(1), 1-8.
- Stewart, D. (2001). Reinterpreting the learning organisation. *The Learning Organization*, 8(4), 141-152.
- Stokols, D., Clitheroe, C. & Zmuidzinas, M. (2002). Qualities of Work Environments that Promote Perceived support for Creativity. *Creativity Research Journal*, 14(2), 137-147.
- Stone, C. L. (1996). Analyzing business performance: counting the “soft” issues. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(4), 21-28.
- Storey, J. & Sisson, K. (1990). Limits to transformation: human Resource Management in the British Context. *Industrial Relations Journal*, 21(1), 60-65.
- Storey, J. (1989). *New Perspectives in Human Resource Management*. London: Routledge.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management – a critical text*. United Kingdom: Thompson.

- Storey, J. (2001). *Human Resource Management – a critical text* (2nd Edition). United Kingdom: Thompson.
- Strauss, G. (1994). Human Resource Management in the USA. In Brian Towers (Ed.). *The Handbook of Human Resource Management* (pp. 27-48). Oxford: Blackwell Publishers.
- Sullivan, P. H. (2000). *Value-driven intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value*. New York: Wiley.
- Swain, P. (1999). Organizational learning: developing leaders to deal with continuous change a strategic human perspective. *The Learning Organization*, 6(1), 30-37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Terpstra, D. A. & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staff practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- Thompson, M. A. & Kahnweiler, W. M. (2002). An Exploratory Investigation of Learning Culture Theory and Employee Participation in Decision Making. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 271-288.
- Tichy, N. M. (1982). Managing Change Strategically: The technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 11(4), 59-80.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*, New York: John Willey.
- Timothy, B. (1990). Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business longevity. *Review of Economic & Statistics*, 72(4), 551-559.
- Torrington, D. & Hall, L. (1998). *Human Resource Management* (4th edition). Essex: Prentice Hall.
- Torrington, D. (1998). Crisis and opportunity in HRM: the challenge for the personnel function. In Sparrow, P. & Marchington, M. (Eds.). *Human Resource Management The New Agenda* (pp. 23-36). London: Prentice Hall.
- Trice, H. & Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture – Understanding cultural diversity in business*. London: The Economist Books.

- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1) 73-89.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tyson, S. & Fell, A. (1986). *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson.
- Tzu, S. (2000). *A arte da Guerra* (3ª Edição). Publicações Europa-América.
- Ulrich, D. & Greenfield, H. (1995). The Transformation of Training and Development to Development and Training. *American Journal of Management Development*, 1(2), 11-22.
- Ulrich, D. (1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. *Human Resource Planning*, 10(4), 169-184.
- Ulrich, D. (1995). Shared Services: From Vogue to Value. *Human Resource Planning*, 18(3), 12-23.
- Ulrich, D. (1997). Judge me More by My Future Than by my Future than by my Past. *Human Resource Management*, 36(1), 5-8
- Ulrich, D. (1997a). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1997b). HR of the Future: Conclusions and Observations. *Human Resource Management*, 36(1), 175-179.
- Ulrich, D. Brockbank, W. (2005). *HR The Value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Vandnabeele, W. & Hondeghen, A. (2008). No Easy Path to HRM Performance Measurement Systems: Exploring the Introduction of the U.S. Human Capital Assessment and Accountability Framework and the Flemish Management Code. *Public Personnel Management*, 37(2), 243-260.
- Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.

- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1992). Building the Learning Organization: A new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 115-129.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watson, J. G. & Korukonda, A. R. (1995). The TQM jungle: a dialectical analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (9), 100-109.
- Way, S. A. & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-9.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management* 28(6), 765-785.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective Minds in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wilkinson, A., Redman, T. Snape, E. & Marchington, M. (1998). *Managing with Total Quality – Theory and Practice*. London: Macmillan.
- Wilkinson, B. & Kleiner, B. H. (1993). New developments in improving learning in organizations. *Industrial and Commercial Training*, 25(10), 17-21.
- Williams, L. S. (2008). The mission statement: A corporate Reporting Tool with a Past, Present and Future. *The Journal of Business Communication*, 45(2), 94-119.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- Wollin, A. & Lennon, A. (2001). Learning Organizations: empirically investigating metaphors. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 410-422.
- Woodall, J. & Winstanley, D. (2001). The Place of Ethics in HRM. In Storey, J. (Ed.). *Human Resource Management – a critical text* (2nd Edition, pp. 37-56). United Kingdom: Thompson.
- Wright, P. M., Dunford B. B. & Snell S. A. (2001a). Human Resource and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.

- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A & Gerhart, B. (2001b). Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles and Contributions. *Human Resource Management*, 40(2), 111-123.
- Yeung, A. K., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. (1991). Organizational Culture and Human Resources Practices: An empirical assessment. In Woodman, R.W. & Pasmore W.A. *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 5, pp. 59-81). London: JAI Press.
- Yeung, A. K., Ulrich, D., Nason S. W. & Glinow, M. A. V. (1999). *Organizational Learning Capability – Generating and Generalizing Ideas with Impact*. Oxford, USA: University Press.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr, & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M. & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.
- Zairi, M. (1999). The Learning Organization: results of a benchmarking study. *The Learning Organization*, 6(2), 76-81.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Cultural Congruency, Strength and Type – Relationship to Effectiveness. In Woodman, R. W. & Pasmore, W. A. (Eds.). *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 5, pp.83-114). London: JAI Press Inc.
- Zammuto, R. F., Gifford, B. & Goodman, E. A. (2000). Managerial Ideologies, Organization Culture, and the Outcomes of Innovation. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 261-278). London: Sage Publications, Inc.
- Zedeck, S. (1971). Problems with the use of “moderator” variables. *Psychological Bulletin*, 76(4), 295-310.
- Zobal C. (1998). The “ideal” team compensation system – an overview: Part I. *Team Performance Management*, 4(5), 235-249.
- Zobal, C. (1999). The “ideal” team compensation system – an overview: Part II. *Team Performance Management*, 5(1), 23-45.

ANEXOS

(Anexo 1)

QUESTIONÁRIO

Learning Organizations: estudo da contribuição das políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

REFERÊNCIAS DEMOGRÁFICAS:

1. ELEMENTOS BIOGRÁFICOS

1.1. Género (1) Masculino ☐ (2) Feminino ☐

1.2. Idade:

- (1) Até 25 anos ☐
- (2) De 26 a 34 anos ☐
- (3) De 35 a 44 anos ☐
- (4) De 45 a 54 anos ☐
- (5) 55 ou mais ☐

1.3. Grau académico:

- (1) Ensino Secundário ☐
- (2) Bacharelato ☐
- (3) Licenciatura ☐
- (4) Mestrado ou equivalente ☐
- (5) Outro, qual? _____

2. SITUAÇÃO PROFISSIONAL

2.1. Profissão: _____

2.2. Categoria Profissional: _____

2.3. Número de anos de exercício na actividade profissional:

- (1) Até dois anos ☐
- (2) De 3 a 5 anos ☐
- (3) De 6 a 10 anos ☐
- (4) De 11 a 20 anos ☐
- (5) 21 ou mais ☐

2.4. Anos de antiguidade na actual organização:

- (1) Até dois anos ☐
- (2) De 3 a 5 anos ☐
- (3) De 6 a 10 anos ☐
- (4) De 11 a 20 anos ☐
- (5) 21 ou mais ☐

Secção I

Avaliação da Cultura Organizacional

Esta secção tem como objectivo avaliar seis dimensões da cultura organizacional da sua organização.

Neste tipo de instrumentos não existem respostas certas ou erradas como, aliás, também não há culturas boas ou más.

É, outrossim, muito provável que cada organização produza o seu conjunto, muito próprio de respostas, reflectindo, assim, a particularidade da sua cultura.

Por isso, tente ser tão cuidadoso quanto possa nas respostas às questões formuladas para que, no final, o resultado do diagnóstico cultural seja o mais preciso possível.

Secção I

Relativamente aos itens abaixo indicados, agradeço que indique, em relação a cada um, o nível de concordância, colocando um círculo O à volta do número que corresponda à resposta que melhor se ajuste ao que pensa ser a actuação da sua organização.

				Concordo completamente	
				Concordo	
		Não sei/Não concordo nem discordo			
		Discordo			
		Discordo completamente			
	↓	↓	↓	↓	↓
Esta organização define sucesso com base na eficiência. Entregas garantidas, prazos flexíveis e produção com grande controlo de custos são factores cruciais.	1	2	3	4	5
Esta organização enfatiza a competitividade. Fixar constantemente objectivos ambiciosos e liderar o mercado são conceitos dominantes.	1	2	3	4	5
O que mantém esta organização coesa é o empenhamento com a inovação e o desenvolvimento. Enfatiza-se o estar à frente da concorrência (na crista da onda).	1	2	3	4	5
O estilo de gestão desta organização não é caracterizado pelo trabalho de equipa, obtenção de consensos e participação.	1	2	3	4	5
A liderança nesta organização é geralmente vista como um exemplo de pragmatismo, determinação e focalização nos resultados.	1	2	3	4	5
Esta organização é muito orientada para os resultados. O trabalho é para ser concluído. As pessoas competem muito entre si e preocupam-se em atingir as metas traçadas.	1	2	3	4	5
Esta organização não enfatiza o desenvolvimento humano, a confiança, a abertura e a participação.	1	2	3	4	5
O que mantém esta organização coesa é a lealdade e a confiança mútuas. O empenhamento nesta organização é elevado.	1	2	3	4	5

	<div> <div>Concordo completamente</div> <div>Concordo</div> <div>Não sei/Não concordo nem discordo</div> <div>Discordo</div> <div>Discordo completamente</div> </div>				
	1	2	3	4	5
O estilo de gestão desta organização é caracterizado pela segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade das relações.					
A liderança nesta organização raramente é vista como um exemplo de orientação, facilitação ou acompanhamento.					
Esta organização actua à escala humana. É como se fosse uma extensão da família. As pessoas partilham muito das suas vidas.					
Esta organização define sucesso com base na conquista do mercado superando a concorrência. A chave do sucesso está na liderança pela competição do mercado.					
O estilo de gestão desta organização não é caracterizado pela assunção individual do risco, inovação e liberdade. A pessoa não é vista como uma individualidade singular.					
O que mantém esta organização coesa é a existência de regulamentos e políticas formais. É importante manter a organização a funcionar com tranquilidade.					
A liderança nesta organização é geralmente vista como um exemplo de coordenação, procurando alcançar a eficiência de forma tranquila.					
Esta organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valoriza-se a inovação e a procura de novas oportunidades.					

	Concordo completamente				
	Concordo				
Não sei/Não concordo nem discordo					
Discordo					
Discordo completamente					
Esta organização não define sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipa, no comprometimento dos empregados e na preocupação com as pessoas.	1	2	3	4	5
O estilo de gestão desta organização é caracterizado pela competição dura, fixação de objectivos exigentes e realização.	1	2	3	4	5
Esta organização define sucesso com base na diferenciação e novidade dos seus produtos. É uma organização inovadora e líder no produto.	1	2	3	4	5
Esta organização manifesta grande dinamismo empreendedor. As pessoas colocam a cabeça no cepo, se for necessário, e estão dispostas a assumir riscos.	1	2	3	4	5
O que mantém esta organização coesa é a ênfase dada ao alcançar de objectivos e ao cumprimento das metas. Ousar e vencer são temas comuns.	1	2	3	4	5
Esta organização é muito estruturada e controlada. Os procedimentos formais regulam, de uma maneira geral, as actividades das pessoas.	1	2	3	4	5
Esta organização enfatiza a permanência e a estabilidade. A eficiência, o controle e a tranquilidade nas operações são importantes.	1	2	3	4	5
A liderança nesta organização raramente é vista como um exemplo de empreendedorismo, inovação ou assunção do risco.	1	2	3	4	5

Secção II

Perfil da *Learning Organization*

Esta secção tem como objectivo avaliar cinco dimensões de uma *learning organization*.

Recorda-se que neste tipo de instrumentos não existem respostas certas ou erradas.

É, natural, aliás, que cada organização produza o seu conjunto, muito próprio, de respostas reflectindo, assim, a peculiaridade da sua dinâmica de aprendizagem.

Por isso, tente ser tão cuidadoso quanto possa nas respostas às questões formuladas para que, no final, o resultado seja o mais preciso possível.

Secção II

Relativamente aos itens abaixo indicados, agradeço que indique, em relação a cada um, o nível de aplicação, colocando um círculo O à volta do número que corresponda à resposta que melhor se ajuste ao que pensa ser a actuação da sua empresa.

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Não sei/Não respondo</p> <p>Aplica-se moderadamente</p> <p>Não se aplica</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Aplica-se quase totalmente</p> <p>Aplica-se totalmente</p> </div> </div>				
	1	2	3	4	5
Nesta organização consideramos a aprendizagem contínua de todos os empregados como sendo de alta prioridade para a nossa actividade.					
Nesta organização não somos encorajados a gerir a nossa própria aprendizagem e desenvolvimento.					
Nesta organização os empregados facilitam a circulação da informação, contribuindo para o não bloqueio dos canais escutando-se mutuamente e proporcionando <i>feedback</i> .					
Nesta organização os empregados não são formados e apoiados para “aprender a aprender”.					
Nesta organização usamos várias metodologias de aceleração da aprendizagem (nomeadamente apoios multimédia).					
Nesta organização alargamos o conhecimento reflectindo sobre a experiência.					
Nesta organização alargamos o conhecimento antecipando o futuro.					
Nesta organização alargamos o conhecimento através de abordagens do tipo ponderar, analisar, criar.					

	<div> <div>Aplica-se totalmente</div> <div>Aplica-se quase totalmente</div> <div>Não sei/Não respondo</div> <div>Aplica-se moderadamente</div> <div>Não se aplica</div> </div>				
	1	2	3	4	5
Nesta organização indivíduos e grupos de trabalho não aprendem aplicando o conhecimento obtido às situações e problemas novos.					
Nesta organização os grupos de trabalho são encorajados a aprender entre si e a partilhar o que aprendem através de vários canais (por exemplo boletins electrónicos, <i>newsletters</i> , reuniões entre grupos...).					
Nesta organização queremos que os empregados pensem e actuem com a perspectiva de um sistema integrado.					
Nesta organização os grupos de trabalho não recebem informação para trabalhar e aprender em grupo.					
Nesta organização todos compreendem a importância de sermos uma organização que aprende..					
A gestão de topo desta organização apoia a visão para nos tornarmos uma organização que aprende.					
Nesta organização existe um ambiente de apoio e de reconhecimento da importância de nos tornarmos uma organização que aprende.					
Nesta organização estamos comprometidos com a aprendizagem contínua como meio de aperfeiçoamento.					

	Aplica-se totalmente				
	Aplica-se quase totalmente				
	Não sei/Não respondo				
	Aplica-se moderadamente				
	Não se aplica				
Nesta organização aprendemos com os sucessos mas também com os insucessos (neste sentido as pequenas falhas são toleradas).	1	2	3	4	5
Nesta organização reconhecemos (de forma tangível ou intangível) indivíduos e/ou grupos de trabalho tanto por aprenderem como por apoiarem os outros a aprender.	1	2	3	4	5
Nesta organização as oportunidades de aprender não são incorporadas tanto nos programas de trabalho como nas operações.	1	2	3	4	5
Nesta organização temos meios de actuação em curso para partilhar o conhecimento e melhorar a aprendizagem (p. ex. rotação de pessoal entre departamentos/divisões/secções, sistemas estruturados de aprendizagem <i>on-the-job</i> ...).	1	2	3	4	5
Nesta organização temos uma estrutura simplificada, com reduzido número de níveis hierárquicos.	1	2	3	4	5
Nesta organização coordenamos os esforços entre departamentos aligeirando as fronteiras, definindo objectivos comuns e criando oportunidades de aprendizagem comuns.	1	2	3	4	5
Nesta organização procuramos empoderar (<i>empowerment</i>) uma força de trabalho disposta a aprender e a fazer.	1	2	3	4	5
Nesta organização a autoridade não se encontra descentralizada e não é delegada proporcionalmente à responsabilidade e à capacidade de aprender.	1	2	3	4	5

	Aplica-se totalmente				
	Aplica-se quase totalmente				
	Não sei/Não respondo				
	Aplica-se moderadamente				
	Não se aplica				
Nesta organização supervisores e empregados trabalham em parceria tanto para aprender como para solucionar problemas.	1	2	3	4	5
Nesta organização os supervisores desempenham o papel de formadores, facilitadores e mentores de aprendizagem.	1	2	3	4	5
Nesta organização os supervisores criam e aperfeiçoam oportunidades de aprendizagem (encorajando a experimentação e a reflexão), potenciando o uso do conhecimento assim obtido.	1	2	3	4	5
Nesta organização não partilhamos a informação com os nossos clientes nem usamos as suas ideias e <i>inputs</i> para aprender e melhorar os nossos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
Nesta organização damos oportunidade aos clientes e fornecedores para aprenderem e treinarem com os nossos produtos.	1	2	3	4	5
Nesta organização a aprendizagem envolvendo outros parceiros (subcontratados, colegas de outras unidades...) é otimizada por via do planeamento de recursos e estratégias, relacionados com o conhecimento e aquisição de competências.	1	2	3	4	5
Nesta organização não participamos em eventos relacionados com a aprendizagem envolvendo fornecedores, comunidade, associações profissionais e instituições académicas.	1	2	3	4	5

	Aplica-se totalmente				
	Aplica-se quase totalmente				
	Aplica-se moderadamente				
	Não sei/Não respondo				
	Aplica-se moderadamente				
	Não se aplica				
	1	2	3	4	5
Nesta organização não procuramos encontrar parceiros da aprendizagem entre clientes, representantes/concessionários e fornecedores.					
Nesta organização procuramos obter toda a informação possível para melhorar a nossa actividade incorporando mesmo, práticas relacionadas com produtos e processos, distintos dos nossos.					
Nesta organização não existem sistemas de recolha de informação interna e externa.					
Nesta organização acompanhamos as tendências do meio ambiente externo procurando compreender as actividades aí desenroladas. Tal pressupõe: <i>benchmarking</i> das melhores práticas, participação em conferências, análise da investigação relevante publicada, etc.					
Nesta organização o plano de formação raramente compreende módulos para aquisição de competências no âmbito do pensamento criativo, inovação e experimentação.					
Nesta organização criamos projectos de demonstração funcionando como instrumentos de teste de novas formas de desenvolvimento do produto e/ou do serviço.					
Nesta organização desenvolvemos sistemas e criamos estruturas para codificar, arquivar e disponibilizar o conhecimento relevante a quem dele necessite.					

	<div> <div>Aplica-se totalmente</div> <div>Aplica-se quase totalmente</div> <div>Não sei/Não respondo</div> <div>Aplica-se moderadamente</div> <div>Não se aplica</div> </div>				
	1	2	3	4	5
Nesta organização os empregados estão cientes da necessidade tanto de reter a aprendizagem obtida na organização como na partilha desse conhecimento com os colegas de trabalho.					
Nesta organização a transferência da aprendizagem relevante entre grupos, departamentos, secções e divisões efectiva-se por meio de grupos de trabalho inter funcionais.					
Nesta organização não procuramos desenvolver e criar continuamente, estratégias e instrumentos novos que favoreçam a partilha do conhecimento.					
Nesta organização proporcionamos oportunidades de aprendizagem aos nossos empregados apoiando áreas, ou divisões, ou departamentos, ou unidades e/ou projectos específicos para a criação e difusão do conhecimento.					
Nesta organização a aprendizagem é facilitada por sistemas de informação informatizados eficazes e eficientes.					
Nesta organização os empregados não têm possibilidade de aceder à informação via Internet e/ou Intranet.					
Nesta organização as infra-estruturas destinadas à aprendizagem incluem apoios multimédia					

	<div> <div>Aplica-se totalmente</div> <div>Aplica-se quase totalmente</div> <div>Não sei/Não respondo</div> <div>Aplica-se moderadamente</div> <div>Não se aplica</div> </div>				
	1	2	3	4	5
Nesta organização a aprendizagem assistida por computador e o uso de instrumentos como <i>software</i> de construção de “fluxogramas” e outros, encontra-se disponível.					
Nesta organização não apoiamos a aprendizagem <i>just-in-time</i> através da integração de sistemas de aprendizagem de alta tecnologia com a actividade individual do dia a dia.					
Nesta organização possuímos sistemas electrónicos de apoio ao desempenho que nos ajudam a aperfeiçoar a compreensão do nosso trabalho e a melhorar os resultados.					
Nesta organização os sistemas electrónicos de apoio ao desempenho não foram desenhados e construídos para satisfazer as necessidades de aprendizagem.					
Nesta organização não temos livre acesso aos dados de que necessitamos para desenvolver com eficácia a nossa actividade profissional.					
Nesta organização temos liberdade para propor a aquisição de <i>software</i> para criar, coligir, codificar, armazenar, e transferir informação que melhor permita satisfazer as nossas necessidades profissionais.					

Secção III

Práticas da *Learning Organization*

Esta secção tem como objectivo avaliar práticas de Gestão de Recursos Humanos em contexto de *learning organization*.

Como sabe, neste tipo de instrumentos não existem respostas certas ou erradas.

É, aliás, natural que cada organização produza o seu conjunto, muito próprio, de respostas reflectindo, assim, as práticas de Gestão de Recursos Humanos em uso.

Por isso, tente ser tão cuidadoso quanto possa nas respostas às questões formuladas para que, no final, o resultado seja o mais preciso possível.

Secção III

Relativamente aos itens abaixo indicados, agradeço que indique, em relação a cada um, o nível de aplicação, colocando um círculo O à volta do número que corresponda à resposta que melhor se ajuste ao que pensa ser a actuação da sua empresa.

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Não sei/Não respondo</p> <p>Aplica-se moderadamente</p> <p>Não se aplica</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Aplica-se quase totalmente</p> <p>Aplica-se totalmente</p> </div> </div>				
	1	2	3	4	5
Nesta organização a missão e a estratégia são actualizadas continuamente com base nas alterações verificadas no meio ambiente externo e nas necessidades dos clientes.					
Nesta organização não planeamos nem executamos o trabalho tendo em atenção os objectivos e as estratégias organizacionais pensados para o longo prazo.					
Nesta organização a discussão, tanto das tendências como das forças que impelem as mudanças no mercado e na actividade, faz parte do nosso trabalho.					
Não nos vemos como uma organização onde a aprendizagem e a mudança planeada são aceites com normalidade.					
Nesta organização conhecemos perfeitamente a estrutura organizacional, os processos, os sistemas, e as suas inter-relações.					
Nesta organização usamos tecnologia avançada para difundir a informação e otimizar o processo de comunicação (por ex. redes de computadores, correio electrónico, telemóveis...).					
Nesta organização raramente comunicamos aos nossos empregados a informação relativa à nossa actividade através de jornais internos, reuniões de departamentos e/ou reuniões gerais.					

	Aplica-se totalmente				
	Aplica-se quase totalmente				
	Não sei/Não respondo				
	Aplica-se moderadamente				
	Não se aplica				
Nesta organização não é criado um programa de formação sempre que alguém necessite de utilizar sistemas informáticos novos.	1	2	3	4	5
Nesta organização todos os empregados recebem, diária ou semanalmente, elementos relevantes para o seu trabalho (referentes por exemplo a qualidade, produtividade, custos, vendas...).	1	2	3	4	5
Nesta organização comunicamos os resultados internamente (através de memorandos, apresentações, correio electrónico, etc.) sempre que os nossos grupos de trabalho ou de projecto solucionam quaisquer problemas ou criam novas abordagens.	1	2	3	4	5
Nesta organização encorajamos tanto os indivíduos como os grupos a solucionar os problemas ocorridos na sua área de trabalho.	1	2	3	4	5
Em caso de conflito, preferimos uma discussão aberta e séria para analisar o problema e procurar a solução, a culpar alguém.	1	2	3	4	5
Nesta organização encorajamos tanto os indivíduos como os grupos a analisar os erros para aprender a fazer melhor da próxima vez.	1	2	3	4	5
Nesta organização trocamos informações frequentemente com a intenção de melhorar continuamente o nosso trabalho.	1	2	3	4	5
Nesta organização não partilhamos experiências nem aprendemos através de conversas informais.	1	2	3	4	5

	<div> <div>Aplica-se totalmente</div> <div>Aplica-se quase totalmente</div> <div>Não sei/Não respondo</div> <div>Aplica-se moderadamente</div> <div>Não se aplica</div> </div>				
	1	2	3	4	5
Nesta organização os programas de formação e desenvolvimento incluem módulos acerca de “como aprender” tanto com a nossa experiência como com a experiência dos outros.					
Nesta organização os programas de formação e desenvolvimento não incluem módulos sobre como resolver problemas.					
Nesta organização aplicamos instrumentos de diagnóstico de desenvolvimento individual para todos os trabalhadores.					
Nesta organização atribuímos tempo e apoio para desenvolver novas competências/ /aptidões/capacidades quando é necessário implementar projectos que saem da rotina.					
Nesta organização os programas de formação regulares dotam-nos com ferramentas, ou ensinam-nos processos susceptíveis de melhorar o desempenho no nosso trabalho diário.					
Nesta organização as pessoas não são premiadas por desenvolverem experiências e assumirem riscos.					
Nesta organização os gestores que apoiam o desenvolvimento dos empregados são reconhecidos.					
Nesta organização o sistema de recompensas baseia-se nos resultados da avaliação do desempenho.					

	<div> <div>Aplica-se totalmente</div> <div>Aplica-se quase totalmente</div> <div>Não sei/Não respondo</div> <div>Aplica-se moderadamente</div> <div>Não se aplica</div> </div>				
	1	2	3	4	5
Nesta organização ninguém é punido por cometer erros involuntários no decurso de experiências que visem acrescentar valor.					
Nesta organização não somos reconhecidos quando resolvemos problemas e/ou quando realizamos os desafios que aceitamos.					

Acabou de preencher o questionário. Passe P.F. para a Secção seguinte

Comentários sugestões e questões

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no text or other markings on the paper.

Se precisar de esclarecer quaisquer dúvidas relacionadas com o preenchimento do questionário, contacte, por favor:

Tel: 22 540 7160
E-mail: josemanuelosorio@sapo.pt
Telm: 91 729 6884

(Anexo 2)

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Data

Exmo. Senhor.

O autor do presente questionário encontra-se a desenvolver um projecto de doutoramento em Ciências Empresariais na Universidade do Minho. O referido projecto encontra-se neste momento na fase de elaboração da Tese sob a designação "*Learning Organizations* – O Papel das Políticas e Práticas da Gestão de Recursos Humanos".

Com este trabalho o autor pretende contribuir para o aprofundamento do conhecimento no âmbito da Gestão das Pessoas e, designadamente, a identificação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos, bem como o nível de contribuição das mesmas para o reconhecimento e desenvolvimento das organizações que aprendem.

Para a elaboração do trabalho de campo procura-se o concurso de "quadros" de empresas de referência a actuar no nosso país. Esta é a razão pela qual se pede a sua contribuição no preenchimento do questionário e da ficha de instruções que se junta.

A selecção dos sujeitos para a amostra que vai servir de base ao estudo estatístico a desenvolver na sua empresa foi feita de forma aleatória. Todos os elementos recolhidos, sem excepção, serão tratados de forma rigorosamente confidencial.

Uma vez que tanto o questionário como a ficha de instruções deverão revestir o mais absoluto anonimato, solicita-se que não os assine.

Após o preenchimento dos dois instrumentos (questionário e ficha) retire e inutilize o *post-it* que contém o seu nome/número.

Coloque P.F. o questionário e ficha de instruções no envelope fechando-o de seguida.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

José Manuel Pereira Osório

(Anexo 3)

**INSTRUÇÕES GERAIS E ENQUADRAMENTO DAS RESPOSTAS
(FILIAÇÃO)**

INSTRUÇÕES GERAIS

Antes de começar a responder assinale ☒ a organização que está a considerar escolhendo uma das três seguintes possibilidades:

Respondo a este questionário tendo em vista:

- ☐ **A Empresa**
- ☐ **O meu departamento**
- ☐ **A minha unidade operacional**

Nota: Assegure-se que escolheu apenas uma possibilidade

Atenção: Por favor devolva esta folha conjuntamente com o QUESTIONÁRIO.

Obrigado

(Anexo 4)

**REGISTO DAS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E DA
DOCUMENTAÇÃO DISPONIBILIZADA**

Entrevista com DRH

Learning Organizations (dimensões, perfil e prática): **Estudo da contribuição das políticas e práticas de gestão de** **recursos humanos.**

1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1. <u>Estatuto</u>	Pública O	Privada O	Multinacional O	Capitais Públicos O	Outra O					
2. <u>N.º de trabalhadores</u>	Menos de 50 O	De 50 a 250 O	De 251 a 500 O	De 501 a 2000 O	Mais de 2000 O					
3. <u>Distribuição percentual por sexo</u>	Homens %		Mulheres %							
4. <u>Distribuição (percentual) por idades</u>	Até aos 25 anos %	Dos 26 aos 34 anos %	Dos 35 aos 44 anos %	Dos 45 aos 54 anos %	55 anos ou mais %					
5. <u>Distribuição (percentual) por antiguidade</u>	Até 2 anos %	Dos 3 aos 5 anos %	Dos 6 aos 10 anos %	Dos 11 aos 20 anos %	Mais de 21 anos %					
6. <u>Formação académica</u> (Distribuição percentual)	Até ao 12.º Ou Equivalente %	Bacharelato %	Licenciatura %	Mestrado %	Outro %					
7. Volume de vendas desta Unidade. (milhões de contos)	Menos de 0.2 O	Entre 0.2 e 2 O	Entre 2 e 10 O	Entre 10 e 50 O	Mais de 50 O					
8. <u>Sector de actividade</u>										
9. <u>CAE</u>	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> (cinco dígitos)									
10. Localização desta Unidade (Distrito)										

1. DOCUMENTAÇÃO A RECOLHER

VALORES (Corporate/Portugueses) ☐

Declaração da Visão, Missão e Estratégia (Corporate/Portugueses) ☐

Declaração da Visão, Missão e Estratégia desta Empresa ☐

Visão, Missão, Valores e Estratégia da GRH ☐

Balanço Social ☐

Newsletters ☐

Jornal ☐

Comunicações ☐

Outros ☐

_____ ☐

_____ ☐

_____ ☐

_____ ☐

2. OBSERVAÇÕES

Data do contacto ____/____/____

(Anexo 5)

**GUIÃO DAS ENTREVISTAS AOS DIRECTORES DE RECURSOS
HUMANOS**

Guião da entrevista gravada efectuada aos DRH's

- 1. Como caracteriza a cultura desta empresa? Que elementos a compõem?**
- 2. Principais variações em relação à "corporate culture"**
- 3. Papel da cultura na estabilidade e na adaptabilidade?**
- 4. Pode enumerar os valores da empresa?**
- 5. Qual o papel das forças de mercado nos. valores, convicções/crenças pessoais visão e/ou missão desta organização?**
- 6. A cultura organizacional é distinta da dos concorrentes e perfeitamente identificável pelos nossos empregados?**
- 7. Considera que a cultura da sua organização tem um efeito poderoso no desempenho e na eficácia no longo prazo?**
- 8. Influência do género na cultura?**
- 9. Existem subculturas? Qual a contribuição do Dep. De RH? É aceite pelos outros departamentos?**
- 10. Pode dar-me alguns exemplos de comportamentos que concorram para a melhoria da produtividade desta (especificar) departamento/companhia?**

11. Têm grupos de trabalho a funcionar? Os grupos de trabalho são produtivos? Pode dar algumas evidências?)

12. A aprendizagem contínua? Evidências?

13. Existem evidências de que a aprendizagem interna deve ser pelo menos igual ao nível de mudança do exterior?

14. Qual é a língua profissional/de negócios? Pessoas que a falam e lêem?

15. Onde se situa o campo de recrutamento?

16. Têm Intranet? Quem tem acesso?

17. Formação e-learning?

18. Pode afirmar-se que a aprendizagem nesta organização é já um subproduto do trabalho?

19. Contribuição da aprendizagem contínua para os resultados?

20. Considera a sua organização uma "Learning Organization"? Pode apontar algumas evidências?

21. Tramitação das boas ideias e formas de reconhecimento

(Anexo 6)

**ANÁLISE FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS – VARIÂNCIA
EXPLICADA PELAS QUATRO PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

ANÁLISE FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS - VARIÂNCIA
EXPLICADA PELAS QUATRO PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	% of Variance
1	8,961	35,844	8,961	35,844	4,732	18,928
2	1,724	6,896	1,724	6,896	3,230	13,002
3	1,318	5,273	1,318	5,273	2,945	11,778
4	1,152	4,608	1,152	4,608	2,228	8,913
5	,988	3,952				
6	,930	3,720				
7	,826	3,306				
8	,810	3,240				
9	,772	3,089				
10	,709	2,837				
11	,658	2,633				
12	,636	2,545				
13	,598	2,391				
14	,540	2,196				
15	,539	2,156				
16	,493	1,973				
17	,478	1,914				
18	,461	1,844				
19	,426	1,703				
20	,405	1,619				
21	,373	1,492				
22	,361	1,445				
23	,323	1,291				
24	,269	1,076				
25	,239	,955				
		100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Anexo 7)

**ANÁLISE FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS – VARIÂNCIA
EXPLICADA PELOS QUATRO TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

ANÁLISE FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS – VARIÂNCIA EXPLICADA
PELOS QUATRO TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	% of Variance
1	7,480	31,209	7,480	31,209	4,340	18,084
2	2,104	8,766	2,104	8,766	3,860	16,085
3	1,977	8,236	1,977	8,236	2,536	10,651
4	1,342	5,593	1,342	5,593	2,156	8,984
5	,992	4,134				
6	,971	4,047				
7	,833	3,470				
8	,803	3,345				
9	,773	3,223				
10	,706	2,941				
11	,616	2,565				
12	,583	2,430				
13	,554	2,307				
14	,531	2,213				
15	,483	2,011				
16	,452	1,883				
17	,411	1,711				
18	,394	1,644				
19	,381	1,587				
20	,370	1,542				
21	,345	1,438				
22	,332	1,384				
23	,292	1,216				
24	,265	1,106				
		100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Anexo 8)

**ANÁLISE FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS –
VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA – PERFIL DE ORGANIZAÇÃO
APRENDENTE**

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,271	33,866	33,866	17,271	33,866	33,866
2	3,164	6,204	40,069			
3	1,885	3,697	43,766			
4	1,475	2,891	46,657			
5	1,311	2,570	49,227			
6	1,234	2,419	51,646			
7	1,178	2,310	53,956			
8	1,149	2,254	56,210			
9	,997	1,954	58,164			
10	,972	1,906	60,071			
11	,933	1,830	61,901			
12	,882	1,730	63,630			
13	,873	1,712	65,342			
14	,840	1,647	66,989			
15	,817	1,601	68,590			
16	,756	1,483	70,073			
17	,740	1,451	71,523			
18	,695	1,363	72,886			
19	,675	1,324	74,210			
20	,666	1,307	75,517			
21	,637	1,249	76,766			
22	,612	1,200	77,966			
23	,599	1,175	79,141			
24	,587	1,152	80,293			
25	,572	1,122	81,415			
26	,538	1,054	82,469			
27	,528	1,035	83,504			
28	,523	1,025	84,530			
29	,515	1,010	85,540			
30	,503	,986	86,526			
31	,491	,962	87,488			
32	,481	,942	88,430			
33	,453	,888	89,318			
34	,429	,841	90,159			
35	,416	,816	90,975			
36	,388	,760	91,736			
37	,380	,745	92,481			
38	,366	,718	93,199			
39	,360	,706	93,905			
40	,348	,682	94,587			
41	,326	,640	95,227			
42	,314	,615	95,842			
43	,307	,601	96,443			
44	,279	,547	96,991			
45	,266	,521	97,512			
46	,254	,498	98,010			
47	,241	,473	98,483			
48	,228	,447	98,930			
49	,207	,406	99,336			
50	,179	,351	99,686			
51	,160	,314	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Anexo 9)

ESTUDO DA MEDIAÇÃO – 3 PASSOS

OITO EMPRESAS

ESTUDO DA MEDIAÇÃO (1º Passo) Baron & Kenny (1986)									
	β	R^2 Ajustado	ΔR^2	F	Sig. F Change	t	Sig.		
Efeito das variáveis predictoras no PERFIL DE ORGANIZAÇÃO									
APRENDENTE nas oito empresas									
PGRH Formação e Desenvolvimento	0,466	0,640	0,640	696,564	0,000	13,384			0,000
PGRH Partilha da informação e conhecimento	-0,245	0,722	0,082	116,068	0,000	-7,811			0,000
PGRH Participação Individual e Grupal	0,235	0,754	0,033	53,277	0,000	6,807			0,000
PGRH Gestão de Recompensas	0,108	0,762	0,008	13,097	0,000	3,619			0,000

ESTUDO DA MEDIAÇÃO (2º Passo) Baron & Kenny (1986)							
	β	R^2 Ajustado	ΔR^2	F	Sig. F Change	t	Sig.
Efeito das variáveis predictoras na CULTURA – CLÁ/RELAÇÕES HUMANAS							
nas oito empresas							
PGRH Formação e Desenvolvimento	0,285	0,377	0,379	247,099	0,000	5,751	0,000
PGRH Partilha da informação e conhecimento	-0,309	0,489	0,113	89,891	0,000	-6,935	0,000
PGRH Participação Individual e Grupal	0,166	0,506	0,017	14,342	0,000	3,248	0,001
PGRH Gestão de Recompensas	0,119	0,514	0,009	7,816	0,005	2,796	0,000
Efeito das variáveis predictoras na CULTURA – ADHOCRACIA/SISTEMAS							
ABERTOS nas oito empresas							
PGRH Formação e Desenvolvimento	0,486	0,352	0,353	224,161	0,000	10,642	0,000
PGRH Partilha da informação e conhecimento	-0,205	0,381	0,030	20,116	0,000	-4,485	0,000
Efeito das variáveis predictoras na CULTURA – RACIONAL nas oito empresas							
PGRH Formação e Desenvolvimento	0,225	0,154	0,156	74,825	0,000	3,555	0,000
PGRH Partilha da informação e conhecimento	-0,138	0,173	0,022	10,586	0,001	-2,520	0,012
PGRH Participação Individual e Grupal	0,144	0,182	0,011	5,216	0,023	2,284	0,023
Efeito das variáveis predictoras na CULTURA – HIERARQUICA nas oito empresas							
PGRH Formação e Desenvolvimento	0,329	0,068	0,071	31,141	0,000	6,104	0,000
PGRH Gestão de Recompensas	-2,449	0,080	0,013	5,999	0,015	-2,449	0,015

ESTUDO DA MEDIAÇÃO (3º Passo) Baron & Kenny (1986)									
	β	R^2 Ajustado	ΔR^2	F	Sig. F Change	t	Sig.		
Efeito das variáveis presumíveis mediadoras no PERFIL DE ORGANIZAÇÃO APRENDENTE nas oito empresas									
CULT Clã/Relações Humanas	0,505	0,544	0,545	466,617	0,000	12,298		0,000	
CULT Sistemas Abertos/Adhocracia	0,306	0,612	0,069	69,213	0,000	7,232		0,000	
CULT Racional	0,095	0,754	0,007	6,997	0,008	2,645		0,008	

